

Liisa Metsoila

TYÖTYTYVÄISYYDEN JA MOTIVAATION TILA
YRITYKSESSÄ MAKUUNI OY

Liiketalouden koulutusohjelma
2013

TYÖTYTYVÄISYYDEN JA MOTIVAATION TILA YRITYKSESSÄ MAKUUNI OY

Metsoila Liisa
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2013
Ohjaaja: Hanna, Moisio
Sivumäärä: 64
Liitteitä: 2

Asiasanat: Työtyytyväisyys, työmotivaatio, esimiestyö, palautteenanto, sisäinen viestintä

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia elokuvavuokrausalan yrityksen Makuuni Oy:n myyjien työtyytyväisyyttä ja motivaation sen hetkistä tilaa. Tavoitteena oli saada selkeä kuva sen hetken työtyytyväisyydestä sekä arvioida, mitkä tekijät motivoivat myyjiä parhaiten. Saatujen tulosten perusteella pohdittiin tapoja, millä ongelmakohtia voitaisiin parantaa. Kyselyssä osa-alueina oli työilmapiiri, työhön perehdyttäminen, vaikuttamismahdollisuudet, esimiestyö, sisäinen viestintä ja motivoituminen.

Tutkielman teoreettisessa osuudessa käsiteltiin työtyytyväisyyden osatekijöitä sekä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Teoria pohjautui suurimmalta osin aiempiin työtyytyväisyystutkimuksiin ja motivaatioteorioihin.

Empiirisessä osuudessa mitattiin myyjien tyytyväisyyttä ja motivoitumista työhön. Opinnäytetyön tarkoituksena oli sähköisen lomakkeen avulla hankkia tietoa yrityksen työntekijöiltä. Kyselyn ulkopuolelle rajattiin liikkeiden myymäläpäälliköt. Kysely lähetettiin jokaisen myymälän sähköpostiin huhtikuussa 2013 ja vastausaikaa kyselyyn annettiin noin viikon verran.

Tutkimuksessa selvisi, että Makuuni Oy:n myyjät ovat jokseenkin tyytymättömiä työssään eikä heidän työmotivaationsa tila ollut aivan toivotulla tasolla. Tästä huolimatta selvisi, että työntekijöiden sisäinen motivaatio oli hyvä ja työntekijät tulivat myös hyvin toimeen työkavereidensa kanssa. Merkittävimmiksi kehityskohteiksi tutkimuksessa ilmeni esimiestyö, sisäinen viestintä, palautteenanto sekä tulospalkkaus. Saatujen tulosten pohjalta Makuuni Oy:lle tehtiin näistä kohdista kehitysehdotuksia.

THE STATE OF JOB SATISFACTION AND MOTIVATION IN THE COMPANY MAKUUNI OY

Metsoila, Liisa

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

May 2013

Supervisor: Moisio, Hanna

Number of pages: 64

Appendices: 2

Keywords: Job satisfaction, job motivation, leadership, feedback, in-house communication

The purpose of this thesis was to examine the current state of job satisfaction and motivation among the salespeople in the video rental company Makuuni Oy. The aim was thus to form a clear picture of the current state of job satisfaction and to evaluate which factors affect the motivation of the salespeople the most. Based on the gathered data, some ways for improvement were proposed and discussed. The elements of job satisfaction and motivation presented in the questionnaire were the atmosphere of the work place, employee induction, possibilities to influence at the work place, leadership, in-house communication and acquisition of motivation.

In the theory section of the thesis, different elements related to job satisfaction and factors affecting motivation are described and discussed. The theory is mostly based on earlier research on job satisfaction, as well as, theories on motivation.

The empirical section deals with measuring the level of satisfaction and motivation the salespeople have for their job. The aim of this thesis was to gain information from the employees of the company with the help of an electronic questionnaire. Store managers were excluded from this study. The link and instructions for the questionnaire were sent via e-mail to every store during April 2013 and the employees were given a response time of approximately one week.

The research revealed that the salespeople at Makuuni Oy are somewhat dissatisfied at their jobs and further, that their job motivation is not at a desired level. Nevertheless, the employees' inner motivation was good and they got along with their co-workers. According to the research, the most significant areas for improvement were leadership, in-house communication, feedback and performance-related pay. Based on the obtained data, some proposals for improvement were suggested to Makuuni Oy.

SISÄLLYS

JOHDANTO	6
1 TYÖN TAUSTAA JA ONGELMA	7
1.1 Kohteena olevan ongelman kuvaus	7
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	9
3 TYÖTYTYVÄISYYS JA MOTIVAATIO TEORIAM	10
3.1 Työmotivaatio	10
3.2 Työtyytyväisyys	11
3.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria	12
3.4 Maslown tarvehierarkia	13
3.5 Vroomin odotusarvoteoria	14
3.6 Muita motivaatiotutkimuksia	15
4 TYÖTYTYVÄISYYDEN OSATEKIJÖITÄ.....	16
4.1 Esimiestyö.....	16
4.2 Työtehtävien hallinta	19
4.3 Sisäinen viestintä	20
4.4 Palkkausjärjestelmät	22
4.1 Organisaationilmapiiri	23
4.2 Työssä viihtyminen.....	25
5 TYÖMOTIVAATION KEHITTÄMINEN.....	26
5.1 Työmotivaatioprosessi	26
5.2 Palkkakannustimet	28
5.3 Kokonaispalkitseminen.....	30
6 TYÖTYTYMÄTTÖMYYS	32
7 TYÖTYTYVÄISYYDEN JA MOTIVAATION TILA YRITYKSESSÄ MAKUUNI OY	33
7.1 Aineiston kerääminen	34
7.2 Tulosten luotettavuus	35
7.3 Makuuni Oy:n esittely.....	35
8 TUTKIMUKSEN TULOKSET	36
8.1 Taustamuuttajat.....	38
8.2 Henkilöstön kehittäminen ja perehdytys.....	38
8.3 Viihtyvyys työssä ja vaikuttamismahdollisuudet.....	39
8.4 Työilmapiiri	42
8.5 Esimiestyö.....	43
8.6 Tiedottaminen ja tiedon kulku	45

8.7	Palkka ja muut etuudet.....	49
8.8	Työmotivaatio	52
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	55
9.1	Työtyytyväisyys	55
9.1	Motivoituminen.....	59
10	KEHITYSEHDOTUKSET	61
10.1	Ammattitaitoinen esimies	61
10.2	Liikkeen sisäinen viestintä kuntoon.....	61
10.3	Oikeat tavat motivoida.....	62
11	LOPUKSI.....	63
	LÄHTEET.....	65

JOHDANTO

Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat työtehokkuuden sekä tuottavuuden kannalta kaikkein merkittävimpiä tekijöitä. Tästä syystä voidaan sanoa, että työtyytyväisyys on yksi *suurimmista* organisaatioiden menestystekijöistä sekä voimavaroista. Tyytyväiset työntekijät ovat elinehto sille, että yritys pystyy tekemään tulosta sekä jatkuvasti kasvamaan ja kehittämään toimintaansa. Organisaatio kulttuurit kehittyvät jatkuvasti henkilöstökeskeisemmiksi ja erityisesti palveluammateissa tyytyväisyyden ja motivaation merkitystä ei voida korostaa tarpeeksi. Henkilöstö on organisaation näkyvin voimavara ja parhaimmillaan se kuvastaa yritystä sen asettamien tavoitteiden mukaisesti. Jotta yritys saisi pysyvän ja ammattitaitoisen henkilökunnan, tulee henkilöstön tyytyväisyyttä tutkia ja sitä kautta tarvittaessa kehittää. Yritysten on jatkuvasti ponnistettava ja tehtävä työtä sen eteen, että työntekijät viihtyisivät yrityksen palveluksessa.

Jokaisen yrityksen tavoitteena on saavuttaa tyytyväinen työyhteisö, jossa työntekijät ovat motivoituneita tekemään työnsä hyvin. Motivaatio heijastuu suoraan työn tehokkuuteen, mutta myös sen laatuun. Yrityksen kannalta tarkasteltuna; työtyytyväisyys heijastuu myös työsuhteen kestoon, koska yleensä tyytyväinen työntekijä pysyy yrityksen palveluksessa pidempään. Jos työntekijät eivät viihdy yrityksessä, voi henkilöstön vaihtuvuus lisätä yrityksen henkilöstökustannuksia merkittävästi. Myös työtyytyväisyyttä parantamalla, voidaan vaikuttaa niin sanottujen turhien sairauslomien määrään. Työhyvinvointi on tällä tavalla yhteydessä yrityksen talouteen, tuottavuuden ja kulujen kautta. Se vaikuttaa töiden sujuvuuteen, terveyden edistämiseen ja tällä tavoin yrityksen kulujen minimoimiseen.

1 TYÖN TAUSTAA JA ONGELMA

Opinnäytetyöni käsittelee työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota sekä niiden kehittämiskeinoja yrityksessä Makuuni Oy. Päädyin tekemään opinnäytetyönäni tutkimusta myyjien työtyytyväisyydestä, koska olen itse työskennellyt keväästä 2006 asti Nokian Makuunissa. Tammikuussa 2013 aloitin tehtäväni liikkeen tulosvastuullisena vetäjänä. Minua on jo pidempään kiinnostanut työtyytyväisyys ja motivoituminen, koska olen huomannut omassa tyytyväisyyteni tasossa ja motivaation tilassa suuria muutoksia vuosien varrella. Tästä syystä haluankin tutkia, että millainen on yleinen Makuuni Oy:n myyjien työtyytyväisyyden taso ja mitkä ovat ne tekijät mitkä saavat työntekijät viihtymään organisaatiossa. Haluan myös selvittää, mikä merkitys toimipisteiden esimiehillä on yrityksen myyjien motivaatioon ja työtehokkuuteen. Pyrin saamaan tietoa erityisesti johtamisen eri osa-alueilta, koska monet työtyytyväisyyteen liittyvät osatekijät ovat suoraan riippuvaisia johtamiskulttuurista ja esimiestyöstä.

Riippuen siitä, minkälaisia tuloksia tutkimuksestani saan, haluan ottaa esille myös kehittämismahdollisuuksia. Esittelen tässä työssä teoriaa työtyytyväisyydestä, motivaatiosta ja esimiehen roolista työtehokkuuteen. Aion peilata tuloksia teoriaan ja vetää käyttökelpoisia johtopäätöksiä, joita yritys voi halutessaan käyttää kehittäessään henkilöstöpolitiikkaansa jatkossa.

1.1 Kohteena olevan ongelman kuvaus

Tällä hetkellä elokuvien vuokraustoiminnan murrosaika pakottaa alan yrityksiä olemaan varpaillaan. Makuuni Oy:n tulevaisuuden kannalta onkin tärkeä tietää, miten yritys pystyy edelleen pitämään paikkansa kannattavimpana elokuvavuokraamona. Asiakkaat tarvitsevat syyn asioida kivijalkavuokraamoissa, verkossa toimivien vaihtoehtojen sijaan. Hymyilevä ja hyvinvoiva henkilökunta saa asiakkaan palaamaan vuokraamoon.

Makuunin myyjien palkkataso on kehittynyt huomasti yrityksen uusien omistajien myötä. Nyt kuitenkin Makuunin työntekijöillä on ollut muutaman vuoden ajan Palvelualojen ammattiliiton neuvottelema työehtosopimus ja sen myötä palkoissa tapahtui jopa 40 prosentin nousuja entiseen. Silti ne jäivät hieman alle muista kaupanalan palkoista. Palkkaa tarkastellessa on tärkeämpää, tuntipalkan sijaan, tarkastella palkkausta kokonaisvaltaisesti huomioiden tulospalkan ja muut henkilökuntaetuudet ja vasta sitten miettiä, että ovatko myyjät tyytyväisiä tähän kokonaisuuteen. Sen lisäksi on arvioitava, että mikä merkitys palkalla on ylipäätään Makuunissa työskentelevillä myyjille. Tosiasiahan on, että työ onkin tarkoitettu lähinnä nuorille ja se on erittäin mukava ensityöpaikka. Keskiarvollisesti työsuhteen kesto Makuunin työntekijöillä on yhdestä viiteen vuoteen (oma kokemus). Tämä heijastaa työntekijöiden elämänvaihetta ja niiden muutosalttiutta, koska yleensä Makuunissa työskentelevät myyjät ovat opiskelijoita tai nuoria aikuisia. Myyjien työsuhteet ovat lähes täysin osaikaisia ja työvuorot sijoittuvat arki-iltoihin ja viikonlopuille. Vastuumyyjät hoitavat liikkeissä tilauksia ja muita vastuutehtäviä, siksi heidän vuoronsa ovat yleensä arki-aamuisin.

Pääongelmani on, että miten tyytyväisiä Makuunin työntekijät ovat työhönsä tällä hetkellä ja mikä heitä motivoi parhaiten. Toinen ongelma, mihin haen opinnäytetyölläni vastausta: mitkä ovat mahdolliset kehittämiskohteet, joita parantamalla olisi mahdollista vaikuttaa suotuisasti työntekijöiden työmotivaatioon ja näin parantaa työn tuloksia. Pyrin selvittämään että, onko olemassa keinoja, millä voitaisiin kehittää tyytyväisyyttä entisestään ja saada näin pitkäaikaisempia työsuhteita.

Tällä opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Ovatko myyjät tyytyväisiä tekemäänsä työhön?
- Miten motivoituneita myyjät ovat työssään?
- Mitkä tekijät motivoivat parhaiten myyjiä?
- Millainen merkitys kannustavalla esimiehellä ja -työyhteisöllä on?
- Saako henkilöstö riittävästi tukea ja palautetta esimieheltään?
- Minkälainen vaikutus viestinnällä tai sen puutteella on työilmapiiriin?
- Kuinka suuri merkittäjä palkkaus ja palkitsemisjärjestelmät ovat suhteessa työmotivaatioon?

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettinen viitekehys koostuu motivaatioteorioista ja työtyytyväisyysteorioista. Teoriaosuudessa olen myös keskittynyt niihin tekijöihin, jotka edesauttavat työtyytyväisyyttä tai toisaalta voivat lisätä työtytymättömyyttä. Otan esille myös tekijöitä, joiden avulla voidaan lisätä työmotivaatiota. Asiasanoja työssäni ovat: Työtyytyväisyys, työmotivaatio, esimiestyö, sisäinen viestintä ja palkkausjärjestelmät. Käsittelen näiden lisäksi tyytyväisyysnäkökulmasta työn sisältöä ja haasteellisuutta sekä työilmapiiriä. Näihin pääasiallisesti keskittän teoriaosan ja tähän kokonaisuuteen liittyvät myös laatimani kysymykset. Tarkoitukseni on pohtia teorian avulla, mikä saa työntekijän nauttimaan työstään ja toisaalta mitkä asiat vaikuttavat tehtävän työn laatuun.

Työtyytyväisyyden ja motivaation erottaminen toisistaan tulee olemaan haaste, koska on olemassa osatekijöitä, jotka vaikuttavat molempiin ilmiöihin suoraan ja toisaalta toistensa välityksellä. Ilman tyytyväisyyttä ei toisaalta voi syntyä aitoa motivaatiota työntekoon. Koska tyytyväisyyden ja motivaation teoriat nivoutuvat vahvasti toisiinsa, käsittelen molemmat seuraavassa luvussa. Tästä syystä esittelen aluksi nämä käsitteet ja sitten tuon sitten esille tärkeimmät aiheeseen liittyvät teoriat.

Vieressä olevassa kuvassa on esitetty, millä tavalla teoreettinen viitekehys on johdettu työn keskiössä olevista käsitteistä: Työtyytyväisyydestä ja motivaatiosta.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

3 TYÖTYTYVÄISYYS JA MOTIVAATIO TEORIAM

Tarkasteltaessa motivaatio- ja työtyytyväisyysteorioita, on huomioitava, että suurin osa niistä on tehty 1900-luvun puolessavälissä. Niitä tarkasteltaessa tulee siis olla kriittinen ja miettiä, että millä tavalla nykypäivän työkuulttuuri on vaikuttanut työtyytyväisyyden muotoutumiseen. Vaikka motivaation tutkimisen pioneerityö onkin tehty aikaa sitten, on sen tutkiminen jatkunut vahvasti tähän päivään asti.

Tarkasteltaessa motivaatioteorioita nähdään, että ne voidaan jakaa niiden luonteen mukaan kolmeen eri ryhmään: tarveteorioihin, yllyketeorioihin ja odotusarvoteorioihin (Ruohotie & Honka 1999, 19). Teoriat ovat jaoteltavissa myös kahteen pääryhmään työmotivaation sisältö- ja prosessiteorioihin. Esittelen kaikista ryhmistä yhden merkittävän teorian. Siitä huolimatta, että nämä teoriat lähestyvätkin ilmiötä eri kan-teilta, niin ne myös täydentävät toisiaan. Tarveteoriat selittävät sisältöpäin lähtevän käyttäytymisen, yllyketeoriat selvittävät ulkoapäin tulevia kannustimia. Odotusarvoteoriat selittävät yksilöllisiä eroja reagoitaessa käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin (Kauhanen 2010, 53).

Ennen teorioiden tarkempaa käsittelyä yritän määrittellä motivaation ja työtyytyväisyys käsitteet. Jotta voimme ymmärtää tutkittavan ongelman perusolemuksen, tulee ymmärtää, miten näiden tekijöiden taso vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen.

3.1 Työmotivaatio

Motivaation kantasana on motiivi. Motiivit ovat ihmisestä lähteviä tekijöitä, jotka virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka edesauttaa käyttäytymistä työssä. (Ruohotie & Honka 1999, 13) Kun työmotivaatio on korkea, yksilö työskentelee ahkerasti saavuttaakseen sille asetetut työtavoitteet (Peltonen & Ruohotie 1991, 9). Toisin sanoen työmotivaation taso määrittelee pitkälle sen, miten työntekijä panostaa tekemäänsä työhön. Siksi yrityksen tulisikin miettiä, millä tavoilla se saa suunnattua henkilöstön voimavarat yrityksen tavoitteiden mukaisesti ja samalla te-

hokkaasti. Useimmissa motivaation määritelmässä korostuu sen tilannesidonnaisuus, eli se kuinka motivaation tila voi muuttua nopeastikin reagoimalla ympäristöön. Eli motivaation tila ei ole vakio vaan se muuttuu tilannekohtaisesti.

Motivaatiota lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi työn konkreettinen tavoite, säännöllinen palaute, ohjaus, kannustava palkkaus ja työ itsessään (Viitala, Jylhä 2001, 153). Yksilö jonka työmotivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti päästäkseen annettuihin tavoitteisiin. Motivaation tasosta riippuu paljon myös se, että kuinka paljon työntekijä on valmis käyttämään voimavarojaan työhönsä (Ruohotie, Honka 1999, 13). Jotta työntekijöistä saadaan paras mahdollinen hyöty, on selvítettävä mitkä asiat motivoivat heitä parhaiten.

3.2 Työtyytyväisyys

Juuti määrittelee työtyytyväisyyden henkilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden summaksi (2006, 26). Eli se on tunne, joka on lähtöisin yksilöstä. Työtyytyväisyydellä ajatellaan olevan seurausta työsuorituksen palkitsemisesta eli palkkiosta, joka on jo saatu. Erot suoritustasoissa johtavat luonnollisesti erilaisiin palkkioihin, jotka vuorostaan saavat aikaan eroja yksilöiden tyytyväisyydessä. Eli jos saatu palkka vastaa odotuksia, lisää se työntekijän työtyytyväisyyttä. (Ruohotie & Honka 1999, 35–37) Oikeastaan kaikella, mitä työntekijä työssään kokee ja tuntee, on merkitystä työtyytyväisyyteen. Tunnetuin työtyytyväisyysteoria on seuraavan kappaleen jälkeen esiteltävä Herzbergin kaksifaktoriteoria.

Työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välistä yhteyttä on tutkittu suhteellisen paljon. Tutkimusten mukaan tyytyväisyys vaikuttaa suoritukseen, mutta muutos on kuitenkin vähäinen (Juuti 2006, 33). Elintarviketeollisuusliiton, Työturvallisuuskeskuksen ja Helsingin yliopiston laajan tutkimusprojektin tulokset ovat kuitenkin osoittaneet, että: ”työhyvinvoinnilla ja tuottavuudella on vaikutusta toisiinsa molempiin suuntiin: työhyvinvoinnin parantuessa tuottavuus parani ja tuottavuuden parantuessa myös työhyvinvointi parani.” (Salojärvi 2010.)

3.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktori- eli hygieniäteoria kuuluu motivaatiosisältöteorioihin (Kauhanen 2010, 106). Usein työtyytyväisyyden mittaamisessa on hyödynnetty Herzbergin (1966) kahden faktorin teoriaa. Hän on jaotellut työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät kahteen, missä toisilla on motivaatiota lisäävä vaikutus (ns. X-tekijä) ja toisilla on tyytymättömyyttä lisäävä vaikutus (ns. Y-tekijä) (Viitala, 2007, 162–163). Eli näillä tekijöillä ei suoraan ole vaikutusta toisiinsa, mutta kun ulkopuoliset tekijät ovat kunnossa voi työntekijä motivoitua tekemäänsä työhön. Pääasiassa työtyytyväisyystutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, kuinka samat asiat vaikuttavat sekä työtyytyväisyyteen kuin tyytymättömyyteen. Herzbergin työtyytyväisyyden ja tyytymättömyyden kaksiosaisen luonteen paikkansapitävyyttä ei ole kuitenkaan pystytty tutkimuksilla todentamaan (Juuti 2006, 29).

Herzberg kutsuu ulkoisia tekijöitä eli Y-tekijöitä hygientehtäviköiksi. Nämä eivät takaa hyvää suoriutumista työssä, mutta jos ne eivät ole kunnossa, ne lisäävät tyytymättömyyttä. Näihin tekijöihin lukeutuu: johtaminen, työyhteisön ilmapiiri, työpaikan menettelytavat sekä hallinto, palkkausjärjestelmät, pysyvyys sekä ihmissuhteet. (Hypänen 2007, 128–129) Eli jos työ on organisoitu huonosti, aiheuttaa se tyytymättömyyttä, mutta asian korjaututtua sillä ei ole vaikutusta itse motivaatioon suoriutua työstä. Näiden tekijöiden vaikutus on lähinnä työsuoriutumisen esteenä.

Itse työhön liittyviä tekijöitä Herzberg kutsui motivaatiotekijöiksi (X), jotka ovat sisäisesti palkitsevia tekijöitä, kuten tunnustuksensaaminen, menestyminen työssä, etenemismahdollisuudet ja työn mielenkiintoisuus (Viitala, 2007, 162–163). Näiden tekijöiden puuttuessa jää jäljelle vain mekaaninen suoritus. Jotta työntekijä saa valjastettua kaiken motivaationsa tekemäänsä työhön, pitäisivät häiriöt eli Y-tekijät neutralisoida. Tarveteorioiden mukaan työtyytyväisyys on seurausta siitä, kuinka paljon yksilö pääsee tyydyttämään tarpeitaan työssään (Juuti 1999, 28–29).

Paneudun Herzbergin mukaan motivaatiota lisääviin tekijöihin myöhemmin kappaleissa motivaation lisääminen.

3.4 Maslowin tarvehierarkia

Tarveteorioissa ajatellaan, että tarve on sisäinen tila, jonka seurauksena jotkin vaihtoehdot vaikuttavat haluttavilta (Juuti, P. 2006 45) Yksi tunnetuimmista tällaisista motivaatioteorioista on Maslowin tarvehierarkia (1954). Sen mukaan ihmisellä on tarve tyydyttää tarpeitaan tietyn järjestyksen mukaisesti. Hän kuvaa tarpeita ja niiden välisiä suhteita pyramidina, jossa alatasolla on perustarpeet, joiden tyydyttäminen on ensisijaista. (Hyppänen 2007, 128) Seuraavassa on listattu tarpeet niin, että ensimmäisenä on tärkeimmät perustarpeet ja lopussa ns. pyramidin huippu:

- fysiologiset tarpeet
- turvallisuuden tarpeet
- yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet
- arvostuksen tarpeet
- itsensä toteuttamisen tarpeet

(Hyppänen 2007, 129)

Teoriassa on paljon samankaltaisuutta kuin Herzbergin kaksifaktoriteoriassa. Molempien teorioiden mukaan on olemassa ulkoisia tekijöitä, mitkä aiheuttavat tyytymättömyyttä. Nämä yleensä rajoittavat korkeampia saavutuksia kuten motivoituneisuutta työssä. Maslowin teoriaa tulkitaan usein turhan yksiselitteisesti ja jäykästi: jos alempi taso ei ole täysin tyydytetty, ei seuraavalle tasolle voi nousta. Tästä syystä teoria onkin saanut osakseen paljon kritiikkiä. Käytännössä on kuitenkin mahdollista, että työntekijä voi kokea iloa työstä, vaikka sen hetkiset työolosuhteet olisivatkin poikkeuksellisen rajut. Tutkimuksissa on nimittäin osoitettu, että käyttäytymiseen vaikuttaa useat motiivit samanaikaisesti (Juuti 2006, 48). Kuitenkin teoria selvittää hyvin sen, mistä turhautuminen voi johtua. Käytännössä esimerkiksi ruokataukojen puute voisi häiritä motivoitumista työhön. Tästä syystä sitä voidaan käyttää suuntaa antavasi työtyytyväisyyden tutkimisessa.

Erityisesti ylimpien Maslowin esittämien tarpeiden merkityksien ymmärtäminen on organisaatioille tärkeää. Yksilöt, jotka pyrkivät työnteollaan arvostuksen saamiseen

ja ylentymään urallaan, tyydyttävät arvostuksen saamisen tarvetta. Yritys pystyy tassa-arvoa ja yksilöllisyyden kunnioituksella luomaan sellaisen ilmapiirin, jossa mahdollisimman monella olisi mahdollisuudet saada arvostusta. Jotta esimies pystyisi vaikuttamaan alaisen käyttäytymiseen eli motivoimaan häntä, on aluksi ymmärrettävä minkälaiset motiivit ja tarpeet ovat kyseiselle yksilölle tärkeimpiä.

Missään tutkimuksessa ei ole pystytty todentamaan, että Maslown tarvehierarkia olisi täysin toimiva. Koska useimmiten ihmiset tyydyttävät tarpeitaan eritasoilta, ilman järjestelmällistä toimintaa. (Juuti, P. 2006, 47–48) Siitä huolimatta useat työtyytyväisyyttä edistävät ohjelmat, perustuvat edelleen pitkälti Maslown pyramidimalliin. Esimerkiksi työturvallisuuskeskuksen sivuilta löytyy työhyvinvoinnin portaat-malli, jossa edetään samalla tavalla kuin Maslown tarvehierarkiassa: aluksi tyydytetään fysiologiset tarpeet ja viimeisenä portaana on itsensä kehittäminen. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut)

3.5 Vroomin odotusarvoteoria

Kymmenen vuotta Maslowin teorian jälkeen Vroom (1964) esitti oman selityksensä ihmisen motivoitumisesta: odotusarvoteorian. Hän koki, että sisältöteoriat eivät osanneet kertoa ihmisen motivaatioon liittyvästä problematiikasta.

Odotusarvoteoria pyrkii saamaan vastauksia seuraaviin asioihin:

- Minkä vaihtoehdon useista mahdollisista ihminen valitsee?
- Kuinka motivoitunut ihminen on toimimaan valitsemansa vaihtoehdon mukaisesti?
- Kuinka todennäköisenä ihminen pitää onnistumistaan valitessaan tietyn vaihtoehdon?
- Millaisen palkkion ihminen arvioi saavansa?
- Millainen merkitys palkkiolla on? (Juuti, 2006, 49)

Odotusarvoteorian mukaan ihmisen käyttäytyminen on tietoisesti tehtyjä valintoja erilaisten käyttäytymisvaihtoehtojen väliltä. Yleisimmin valinta perustuu sen seurausten perusteella. Eli, jos jostain seuraa parempaa kuin toisesta – niin valinta perustuisi parempaan seuraamukseen. Kun Vroomin teoriaa käytetään työmotivaation tulkitsemiseen, tulee miettiä, että mitä työntekijälle seuraa työn tekemisestä. Jos työntekijä kokee saavansa työstään myönteistä palautetta ja palkkioita sekä mahdollisuuden kehittää itseään, on siten mahdollista, että hän on valmis keskittämään voimavaransa työn tavoitteiden suuntaisesti. Jos työntekijä arvioi seuraamuksiksi pääosin negatiivisia asioita, ei hän kykene suuntaamaan voimavarojaan oikeisiin asioihin. Vroomin tutkimusten yhteenvetona on kerätty asiat, jotka vaikuttavat korkean suoritustason valintaan: palkan korotus, ylennykset, tunnustus ja arvostus, sisäiset palkkiot, esimiehen tuki ja työryhmän hyväksyntä (Juuti, 2006 49–52). Vroomin teoria ei kuitenkaan ota kantaa motivaation ja työtyytyväisyyden välisestä yhteydestä.

3.6 Muita motivaatiotutkimuksia

Ruohotie on tutkinut 80-luvulla laajasti työmotivaation muodostumista suomalaisissa yrityksissä. Hänen saamiensa tulosten perusteella työhalukkuutta määräävät lähinnä seuraavat tekijät:

- Työn kannustearvo – miten mielekkääksi työ koetaan
- Suoritusorientoitunut ilmapiiri – toimivat palaute- ja palkkiojärjestelmät
- Ihmiskeskeinen ilmapiiri – tehokas ihmisten välinen yhteistyö ja viestintä

(Ruohotie & Peltonen 1999, 92–93)

Amerikkalainen tutkija William James on puolestaan tutkimuksissaan havainnut merkittäviä vaikutuksia motivaation ja suorituksen välillä. Hänen mielestään erityisesti henkilöstöjohtamisella on avainasema työntekijän motivaatioon. Hän arvioi, että ilman johtamista ihminen pystyy hyödyntämään omista kyvyistään vain 20–30 prosenttia. Eli ilman johtamista työntekijän voidaan ajatella alisuoriutuvan. Toisaalta esimiehen hyvin motivoimana suoritus voi nousta jopa 80–90 % kykyjen käytöstä (Hyppänen, 2007, 130). Edellä esitetyt tutkimustulokset osoittavat kiistatta esimiehen merkityksen motivaatioon luojana.

4 TYÖTYTYVÄISYYDEN OSATEKIJÖITÄ

Aiemmin esitetyt teoriat yrittivät selvittää ihmisen motivoitumista ja työtyytyväisyyden muodostumista. Monesti teorioissa ilmeni samankaltaisuuksia liittyen työtyytyväisyyden tai työtytymättömyyden vaikutuksesta työmotivaation tasoon. Pääasiassa teorioissa selvisi, että työntekijän tulee olla tyytyväinen työhönsä, ennen kuin motivaatio voidaan suunnata työntekoon. Jotta voimme selvittää, että miten työmotivaatio saadaan korkeaksi, tulee selvittää ne asiat, mitkä voivat olla sen syntymisen tiellä. Siksi käsittelen tässä luvussa asioita, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen.

Otan tarkempaan tarkasteluun tyytyväisyyden osatekijöistä työpaikan esimiestyön, ilmapiirin, työn organisoinnin, henkilöstön kehittämisen ja perehdyttämisen, sisäisen viestinnän, palautteenannon, palkkausjärjestelmät sekä vaikutusmahdollisuudet työssä. Olen valinnut osatekijät omaan kokemukseen ja teoriaan pohjautuen. Ensimmäisenä esittelen esimiestyön ja tarkastelen sen merkitystä työntekijöille.

4.1 Esimiestyö

Johtaminen liittyy organisaation prosessien valvontaan sekä toimeenpanoon. Johtaminen voidaan nähdä myös vuorovaikutusprosessiksi, jonka tavoitteena on päästä organisaation asettamiin tavoitteisiin. (Juuti 2006, 160) Esimiestyöhön liittyvät tutkimukset ovat osoittaneet, ettei ole yhtä oikeaa tai parasta tapaa johtaa. Tutkimukset ovat vain lähinnä selvittäneet, että johtaminen on sidoksissa vahvasti tilanteeseen ja aikaan. Toisin sanoen paras tapa johtaa, on muuttaa esimiestyyliä vastaamaan tilanteen asettamia vaatimuksia (Ruohotie & Peltonen 1991, 51).

Kuten Ruohotien tutkimuksesta selvisi, on esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä kiistaton. Esimies voi luoda toiminnallaan ihannetyöpaikkaa ollessaan oikeudenmukainen ja tasapuolinen, pitämällä kehityskeskusteluja, järjestämällä palavereja, kehittämällä sisäistä viestintää sekä seuraamalla työntekijöiden kanssa yhdessä työn kuormittavuutta (Hyppänen 2007, 152). Esimiestyön suurin haaste on pitää työntekijät tyytyväisinä ja samalla pystyä valmentamaan heitä haluttuihin tuloksiin. Aina ei

ole selvää, että esimiehelle annettaisiin resursseja näiden toteuttamiseen ja siksi olisi-
sikin tärkeää, että organisaation johto huolehtisi siitä, että organisaation rakenteet ja
johtamistavat tukevat ja auttavat työn tekemisessä. On tärkeää, että organisaatioita
rakennetaan ja ohjataan alalle sopivalla tavalla, mikä samalla edesauttaisi hyvän joh-
tamisen toteutumista.

Miten esimiehen tulisi toimia, että se toiminnallaan edesauttaisi työtyytyväisyyttä?
Hyvän esimiehen arkeen kuuluvia tehtäviä ovat muun muassa tarvittavan osaamisen
ja tiedonkulun varmistaminen, palautteen antaminen sekä tehtävien ja roolien määrit-
tely. Esimiestyötä toteuttaessa yrityksen tulee huomioida, mitkä piirteet painottuvat
kyseisessä henkilöstön johtamisessa ja esimiestyössä sekä millaisia ovat tyypilliset
työtehtävät yrityksessä ja millaista osaamista henkilöstöltä edellytetään (Alasoini
2011, 29). Nykyisin esimiestyö nähdäänkin erityisen haastavana, koska organisaation
asetamat tavoitteet asetetaan sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille ja esimiehen tulee
osata ohjata työntekijöiden mielenkiinto niiden mukaan oikeille urille (Kauhanen
2010, 12).

Wiskari (2009, 22) esittää kirjassaan tutkimuksen, missä tutkittiin 2700 palvelualan
esimiestä. Tutkimuksessa kysyttiin, että mitkä ovat mielestäsi esimiestyölle asetetta-
vat tärkeimmät vaatimukset, joita yritetään noudattaa. Nostan esille, mielestäni tär-
keimmäksi tekijöiksi nousseet asiat:

- Selkeäkielisyys
- Tunnustuksen ja palautteenanto
- Kuuntelukyky
- Valmentaminen
- Ongelman ratkaisukyky
- Hyvän suorituksen vaatiminen tasapuolisesti

(Juha Wiskari 2009)

Esille nostamani kuusi kohtaa edustaa työpaikan sisäistä viestintää, molemminpuolis-
ta palautteenantoa ja tasapuolisuutta. Tarkasteltaessa edellisiä tuloksia, voidaan tode-

ta, että kaikkien ominaisuuksien merkitys on juuri alaisten kannalta relevantteja. Esimiehet vaikuttavat ymmärtävän työnsä merkityksen, mutta kuinka sitten aika ja resurssit antavat mahdollisuudet näiden toteuttamiseen. Kyselyyn vastanneet myös selvästi hahmottavat oman merkityksensä alaisten tyytyväisyyden luojina. Otan seuraavassa esittelyyn muutaman esimiestyyppin, jotka mielestäni kuvaa toimeksiantajajärityksen johtamistarpeita. Nämä johtamistyyplit ovat valmentava- ja suorituksen johtaminen.

Valmentava johtaminen kulminoituu vastuiden selventämiseen ja tavoitteista sopimiseen, valmentamiseen ja suoritusten arviointiin (Kansanen 2004, 35). Tärkeintä on se, että työyhteisössä osataan luoda yhdessä tavoitteet ja määritellä tarkemmin muutamia avaintavoitteita. Tässä yhteydessä tarvitsee myös sopia tavoista, joilla tavoitteisiin halutaan päästä. Valmentamisen ydin on se, että työntekijän potentiaali saadaan hyötykäyttöön, mutta tärkeää on myös se että työilmapiiri paranee tämän myötä. Hyvä johtaja osaa haastaa työntekijäänsä sopivasti, niin että haasteellisuutta ja tukea annetaan oikeaan aikaan ja oikea määrä. Kun tavoitteiden ja kannustamisen myötä on päästy tuloksiin, on aika arvioida suoritusta.

Onnistuneessa suorituksen johtamisessa halutaan yhdistää numeeriseen arviointiin perustuva tieto laadullisiin ja vuorovaikutuksellisiin työkaluihin. Tämä tarkoittaa sitä että esimerkiksi palkitsemisen kriteerien tulee olla tarkoin määriteltyjä, jotta toimintaenergia saadaan kohdennettua oikein. Tässä prosessissa yhdistetään sekä yksilö, että ryhmätason osaaminen tavoitteisiin nähden, varmistetaan riittävät resurssit ja palkitaan mitattujen saavutusten perusteella Suorituksen johtamisen lähtökohdat kiinnittyvät yrityksen strategiaan, joka rakenteen ja johtamisjärjestelmän kautta systematisoidaan operatiiviseksi toiminnaksi ja arjen suorituksiksi. (Viitala 2007, 134–135).

Ruohotie ja Peltonen huomauttavat, että alaisten kypsyystasolla (tai ammattitaidolla) on suuri vaikutus johtamistyylin valintaan. Useimmiten uusien tai kokemattomien alaisten johtaminen perustuu tehtäväkeskeiseen ohjaamiseen, kun taas kokemuksen myötä ohjaamista voidaan vähentää.

4.2 Työtehtävien hallinta

Kun työntekijä aloittaa uudessa työssä, järjestetään hänelle perehdytys, mihin parhaimmillaan osallistuu koko organisaatio. Perehdytys ei kata ainoastaan työtehtäviin opastusta, vaan se on myös oiva mahdollisuus esitellä yrityksen strategiaa ja kertoa työntekijän roolista siinä. Useimmissa yrityksissä on valmiiksi laadittu perehdytysohjelma, mikä sisältää tiedot henkilöistä ja asioista, mihin tulisi perehdytysjakson aikana tutustua. (Hyppänen 2007, 193–195) Tällaisella listalla pystytään varmistamaan, että varsinaisen työn alkaessa työntekijä pystyy toimimaan itsenäisesti, samalla ymmärtäen oman merkityksensä organisaation kokonaisuuden kannalta. Jos perehdytystä ei ole suunniteltu tai toteutettu hyvin, on mahdollista että työntekijä ei osakaan toimia tehtävässään itsenäisesti tai ymmärrä niiden merkitystä kokonaisuuden kannalta. Tämä ei ainoastaan heikennä työn laatua, vaan se saattaa vaikuttaa paljon siihen, miten tyytyväinen työntekijä on työssään.

Perehdyttämisen jälkeen organisaatiossa siirrytään niin sanottuun arkeen. Työntekijät palaavat omiin pisteisiinsä, keskittyen omaan työhönsä. Monissa yrityksissä tähän vallitsevaan tilaan tyydytään, eikä henkilöstökoulutuksesta enää puhuta. Yrityksien tulisi kuitenkin jatkuvasti miettiä, millä tavoin henkilöstöstä saadaan paras kilpailuetu ja se tapahtuu henkilöstön kehittämistoiminnalla. Tällainen kehittämistoiminta tarkoittaa organisoitua toimintaa, jonka pohjimmainen tarkoitus on henkilöstön kehittäminen sekä osaamisen ylläpito, kehittäminen ja uudistaminen (Viitala 2008, 236). Parhaimmillaan kehittämistoiminta perustuu säännölliseen arviointiin, joka perustuu selkeisiin käytäntöihin, joiden kautta omaa toimintaa voidaan mitata ja sitä kautta tehdä tarvittavia korjauksia ja uudistuksia. Tämän toteuttaminen vaatii organisaatiolta selkeän rakenteen ja esimieheltä esimerkillisyyttä sekä johtamistaitoja. (Järvinen 2000, 73) Yleensä yritystoiminta vaatii sopeutumista muutoksiin, mutta ilman tarvittavia toimia se voi jäädä henkilöstötasolla vallitsevasta kehityksestä jälkeen ja samalla aiheuttaa työntekijöiden työnkuvan sumentumista.

4.3 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä kattaa esimerkiksi esimies-alaiskeskustelut, kokoukset, tiedotustilaisuudet, sähköpostin, intranetin ja ilmoitustaulun. (Kortejärvi–Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2003) Sisäinen viestintä on myös henkilöstön oppimisen keskeinen väline, minkä avulla sen osaamisen tasoa voidaan ylläpitää (Viitala 2007, 204). Viestinnän merkittävin tehtävä onkin pitää henkilöstö ajan tasalla työhön sekä strategioihin liittyvissä asioissa. Sisäisen viestinnän nähdään myös tehostavan työntekoa, koska viestinnän onnistuessa, henkilöstö kokee yhteisöllisyyttä ja siten myös työskentelytapojen voidaan nähdä parantuvan.

Kun työpaikan sisäinen viestintää ei toimi, voi se aiheuttaa henkilöstön turhautumisen. Toimiva viestintä vaatii sen, että se on toteutettu oikea-aikaisesti sekä avoimesti. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät saavat tarvittavat tiedot ajoissa ja oikeita kanavia pitkin. Kun yrityksen henkilökunnan jatkuvasta viestintäkoulutuksesta pidetään huolta, se voi parantavaa yrityksen osaamispääomaa. Yrityksen henkilökunnan tulisi saada selvät ohjeet siitä, kuinka yrityksessä toteutetaan viestintä. Näin kaikki pystyvät osallistumaan siihen ja näin siitä saatava hyöty olisi paras mahdollinen.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja viestintä sitoutuvat vahvasti toisiinsa. Viestintää kehittää työntekijöiden ajatusmalleja yrityksen toiminnasta ja tulevaisuudesta (Viitala 2007, 205). Yrityksen sisäinen viestintä on jatkuvaa toimintaa, jota kaikki yrityksessä hoitavat. Monissa yrityksissä viestintä onkin siirretty täysin sisäisiin tietoverkkoihin, josta työntekijä voi haluamaansa aikaan poimia tarvitsemansa tiedon. (Viitala & Jylhä 2001, 188) Monet yritykset luottavat tällaisiin järjestelmiin ehkä liikaa, jolloin yksilöiden väliset keskustelut korvautuvat sähköisillä ilmoituksilla. Ongelmia saattaa syntyä myös työntekijöiden omasta aktiivisuudesta, jos tietoa ei jakseta tai viitsitä hakea.

Jotta yritys pysyisi kilpailukykyisenä, on yritysjohton panostettava sekä henkisiä että taloudellisia resursseja strategiseen yritysviestintään. Sen avulla luodaan ja ylläpidetään ymmärrystä strategiasta, saadaan aikaan sitoutumista siihen ja arvoihin sekä saadaan koko organisaation henkilöstö toimimaan strategian ja maineen tavoittami-

seksi. Näin ollen sisäisessä viestinnässä on kysymys paljon laajemmasta kokonaisuudesta, kuin vain päivittäisestä työviestinnästä.

Palautteen antaminen on tehokas johtamisen väline, jolla voidaan motivoida ja palkita työntekijää (Hyppänen 2007, 141). Parhaimmillaan esimies ohjaa työntekijän toimintaa palautteella sekä sitouttaa, kannustaa ja motivoi henkilöstöä sekä antaa mahdollisuuden kehittyä ja oppia. Lisäksi palautteen merkitys on huomioida työntekijä ja näyttää välittämistä. Esimiehen tulee kuitenkin tuntee millainen alainen on luonteeltaan, jotta hän voi antaa palautetta oikein. Jos esimerkiksi alainen on ujo, ei hän välttämättä pidä siitä, että hän saa tunnustusta julkisesti ja toisaalta toiselle julkinen tunnustus on paras motivaation antaja (Kouzes & Posner 2001, 76).

Palaute toimii kokonaisuudessaan merkityksen luomisen työkaluna (Aarnikoivu 2010, 142). Miten sitten palautteen antamisen hyödyt konkretisoituvat käytännössä? Esimiehen tulee antaa aina palautetta sekä onnistumisista ja epäonnistumisista. Jos palautteenanto keskittyy vain toiseen palautelajiin, ei se edistä hyvän palautekulttuurin syntymistä. Monesti kuitenkin esimiehet ovat taipuvaisia vain toiseen näistä. Ulkoapäin tuleva palaute voi parantaa yksilön tuloksia useista syistä – sen avulla voidaan korjata virheitä, mikä voi auttaa tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia sekä selkiyttämään tavoitteita ja lopulta johtaa työmotivaation lisääntymiseen (Ruohotie, Honka 1999, 84). Palaute voidaan jakaa kahteen lajiin, positiiviseen sekä rankentavaan palautteeseen. Positiivisella palautteella tarkoitetaan työntekijän kehumista ja kiittämistä onnistumisesta. Tätä käyttämällä voidaan vahvistaa samaa haluttua käyttäytymistä jatkossakin (Hyppänen 2007, 141).

Kuten on selvää, työntekijät eivät aina pääse heille asetettuihin tavoitteisiin. Kuitenkin tärkeintä ennen palautteen antamista on selvittää, että mistä tavoitteiden alittuminen on voinut johtua. Syynä saattaa olla että työtä on tehty liian vähän tai väärällä tavalla, prosessit eivät ole kunnossa, olosuhteet ovat muuttuneet tai esimiehen antama tuki on ollut liian vähäinen. (Kauhanen 2009, 45) Tulee siis tietää, onko vika lähöisin työntekijästä vai muusta organisaatiosta, koska ilman tätä ei voida antaa rakentavaa palautetta, millä puolestaan voidaan kehittää ja korjata ongelman aiheuttaneita toimia.

Yrityksillä tulisikin olla sen tarpeisiin kehitetty palautejärjestelmä – jokin ohjeistus siitä, miten toimitaan, kun työntekijälle tarvitsee antaa palautetta. Palautejärjestelmän tehokkuus riippuu siten, miten se annetaan ja että miten tärkeänä se yleensä koetaan. Palautteenannon perussääntö on, että henkilön tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. Jos henkilö saa enemmän palautetta epäonnistumisista kuin onnistumisista, voi käydä niin, että henkilö kohdistaa palautteen itseensä henkilönä eli personoi palautteen. Tällöin palautetta ei kyetä hyödyntämään toimintatapojen kehittämisessä. (Aarnikoivu 2010, 144) Tässä yhteydessä tarkasteltaessa palautetta, tulee miettiä erityisesti sen merkitystä työntekijän kannalta, eli miten saatu palaute vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Palautteenanto on aina yksilöllistä, koska sen vaikutus riippuu paljon sen saajan suhtautumisesta ja itseluottamuksesta. Lisäksi siihen vaikuttaa palautteenannon ajankohta ja tapa jolla esimies palautteen antaa (Hyppänen 2007, 142).

Palautteenanto on monesti osoittautunut tutkimuksissa tehottomaksi. On selvinnyt että useimmiten ongelmat johtuvat seuraavista:

- Palautejärjestelmä antaa tietoa vain rajatulta alueelta ja näin osa prosesseista jää sen ulkopuolelle
- Yrityksen henkilöstö ei saa tarpeeksi yksilöityä tietoa työn tuloksista
- Palautetta ei anneta tarpeeksi usein tai ajoissa
- Esimiehet eivät käytä palautesysteemiä tarpeeksi tehokkaasti (Ruohotie, Honka 1999, 86)

4.4 Palkkausjärjestelmät

Suomalainen palkkausjärjestelmä voidaan jakaa kahteen osaan: peruspalkkaan ja täydentäviin palkkaustapoihin. Peruspalkkaa maksetaan kaikille työntekijöille ja se muodostaa pääosan saadusta palkasta. Se voidaan laskea ajallisesti tehdyn työn mukaan, mutta se voi olla myös urakkaan tai provisioihin perustuva ja yleensä se määräytyy alan työehtosopimusten mukaan. Lait ja työehtosopimukset luovat myös pal-

kitsemiseen osaltaan puitteet ja toisinaan myös rajoitteita, mutta suurin valta jää yritykselle itselleen.

Täydentävät palkkaustavat perustuvat yrityskohtaisiin päätöksiin ja ne maksetaan peruspalkan päälle. Ne voivat olla rahaa, mutta myös muita etuja. Työnantajan tulisi kiinnittää huomiota pelkän palkan sijasta laajemmin palkkauksen ja muun palkitsemisen muodostamaan kokonaisuuteen. Kannustava palkkaus on nimittäin yksi välineistä, jolla työnantaja voi lisätä esimerkiksi työntekijöiden tehokkuutta työssään. Palkitsemisen avulla voidaan parantaa työyhteisön toimivuutta ja tätä kautta myös vaikuttaa työhyvinvointiin ja yleiseen ilmapiiriin. Kannustava palkkaus voi onnistuneimmillaan houkuttaa yritykseen halutunlaisia työntekijöitä sekä saada heidät pysymään työssä ja samalla myös motivoida heitä. Palkitsemisen merkitys onkin kasvanut samassa suhteessa kuin kilpailu hyvistä työntekijöistä.

Usein palkasta johtuva tyytymättömyys voi johtua siitä, että palkkapolitiikka ei ole riittävän avointa. Jos työntekijät ovat epätietoisia siitä, että mitä muut saavat ja onko mahdollisesti oma palkka muita huonompi, voi se aiheuttaa epäluuloa ja tyytymättömyyttä. Avoimen palkkapolitiikan ja selkeän viestinnän avulla voidaan palkkatyytymättömyyttä vähentää, jopa ilman niiden korottamista (Hyppänen 2007, 137). Tulen tarkastelemaan palkitsemisen merkitystä motivoitumisen kannalta myöhemässä osuudessa.

4.1 Organisaationilmapiiri

Jotta voisimme ymmärtää yrityksen sisäisiä toimintoja, tulee tarkastella sen rakennetta. Organisaatorakenteessa on määritelty eri toiminnot ja tehtävät sekä niiden väliset suhteet. Se voi olla luonteeltaan jäykkä ja hierarkkinen tai se voi olla joustava. Tämä määräytyy pitkälti yrityksen ympäristön mukaan. Organisaatorakenteen avulla pyritään saavuttamaan toimiva yhteistyö eri ihmisten ja ryhmien välillä. Sen tulisi edesauttaa seuraavien asioiden täyttymistä: nopea ja tehokas tiedonkulku, selkeä työnjako ja toimintojen välinen yhteistyö. (Juuti 2006, 207–208) Jos organisaatiora-

kenne on yrityksessä hajanainen, voi se osaltaan aiheuttaa työnjakoon liittyviä ongelmia ja myös heikentää selkeää työnkuvaa.

Organisaatioilmapiirillä tarkoitetaan yksilön kuvausta yrityksen sosiaalisen ympäristön ominaispiirteistä. Se on mielikuvien kooste siitä, millaista on olla organisaatiossa. (Juuti 2006, 232–233) Ilmapiiri voi vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen herättämällä ja säätelemällä erilaisia motiiveja (Ruohotie & Peltonen 1991, 89). Siksi se onkin yksi merkittävistä työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Yrityksen ilmapiiri voidaan määritellä sen sisäisessä ympäristössä suhteellisen muuttumattomana tunnuspiirteenä, joka erottaa sen muista yrityksistä. Ilmapiiri muodostuu yrityksen henkilöstön ja johdon käyttäytymisestä sekä menettelytavoista. Onnistuneesti luodussa työilmapiiristä voi henkilöstö ammentaa voimavaroja hyviin suorituksiin. (Ruohotie, Honka 1999, 121). Koska se muodostuu puhtaasti ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, se on hitaasti muuttuva ja toisaalta vaikeasti parannettavissa (Hyppänen 2007, 16). Ilmapiiriin vaikuttavat seikat ovat paljolti niitä samoja, mitä tässä työssä esittelen motivaation lisääjinä ja monet ovat myös osana henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää.

Litwinin ja Stringerin (1968) mukaan työpaikalla oleva ilmapiiri vaikuttaa työntekijöihin luomalla tietynlaista motivaatiota. Työpaikan ilmapiiri on jaettu teoriakirjallisuudessa esimerkiksi suoritusorientoituneisiin ja ihmiskeskeisiin. Jos organisaatiossa vallitsee suoritusmotivaation tila, korostaa se esimerkiksi henkilökohtaista vastuuta, tunnustuksen antamista ja palkitsemista työsuorituksen perusteella. Molemmat näistä ovat tarpeellisia, kun yrityksen tavoitteena on tuottavuus. Miten tällainen ilmapiiri sitten muodostuu? Positiiviseen ilmapiiriin vaikuttavia ja tuottavuutta lisääviä tekijöitä ovat työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen, arviointi sekä palautteen kautta tuleva vastuu. (Hyppänen 2007, 16) Suoritusorientoitunut ilmapiiri on parhaimmillaan silloin kun tavoitteena on korkea tuottavuus, toisaalta ihmiskeskeyttä korostava ilmapiiri takaa työtyytyväisyyden (Ruohotie, Honka 1999, 123). Työntekijän täytyy saada tuntea olevansa olennainen osa yritystä ja samalla saada palautetta omasta työstään. Kun nämä ilmapiiriin vaikuttavat edellytykset eivät täyty, voi sen vaikutukset lisätä työtyytymättömyyttä huomasti.

Juutti vertaa ilmapiirin syntyä Lewinin teoriaan ihmisen ja hänen ympäristön vuorovaikutuksesta. Lewinin teorian mukaan ihmisellä on mielessään kenttä hänen elämäntilanteestaan. Tämä kenttä asettaa pyrkimyksille tavoitteet sekä antaa suunnan toiminnoille, eli valitut vaihtoehdot perustuvat siihen. Työilmapiirin voidaan myös nähdä olevan tällainen kenttä, mikä on muodostunut työpaikalla koettujen kokemusten ja vuorovaikutusten kautta. Myös myöhemmät tutkimukset tukevat tätä näkemystä, missä yksilön kokemukset ja havainnot vaikuttavat työkäyttäytymiseen ja organisaation toimintaan (Juutti, P. 2006, 232–233)

Yrityksen ilmapiiri on huomattavasti riippuvainen objektiivisista tekijöistä, kuten yrityksen koosta, rakenteesta, kulttuurista sekä tavasta, jolla yrityksessä johdetaan. Myös työntekijöiden ominaisuuksilla on merkitystä kuten heidän koulutuksen tasolleen tai palvelusajan pituudella (Ruohotie, Honka 1999, 121). Työhalukkuuden kannalta yrityksen olisi tärkeä luoda sellainen ilmapiiri, jossa henkilöstö saa vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin sekä ratkaisuihin. Rauramon mukaan luottamus on avainsana työhyvinvoinnin kannalta, sillä yhteisöllisyys rakentuu luottamuksen pohjalta. Hyvä yhteisö kykenee ottamaan kaikki voimavaransa käyttöön ja tulokset ovat sitten sen mukaisia. Mutta jos yrityksessä kyräillään ja varotaan sanomisia ja tekemisiä, se ei pääse tavoitteisiinsa. (Mia Hemming 2010)

4.2 Työssä viihtyminen

Kuten jo aiemmin selvisi, työn ominaisuuksilla on suurivaikutus työntekijän tyytyväisyyteen. Työn tulisi olla mielekästä, niin että työntekijä saisi kantaa vastuuta työstään ja myöhemmin olla tietoinen työntuloksista. Ei siis riitä, että työntekijä toistaa työtehtäviään koneen tapaan, vaan täytyy olla mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä tekee ja miten sitä tekee. Tällaista tilaa, missä työntekijöitä kannustetaan käyttämään omaa osaamistaan ääri rajoille asti, voidaan luonnehtia kannustavana työyhteisönä. Se vaatii, että työ on moninaista ja että sitä tehdessään yksilö joutuu ponnistelemaan suoriutuakseen. Työsuoritus ei saa olla hajanainen, vaan sen tulisi olla ehyt kokonaisuus ja työssä tulisi olla mahdollisuus itsenäiseen toimintaan. (Ruohotie & Honka 1999, 144–145)

Ihmisten persoonallisuus määrää paljon sitä, millainen työ on mielekkäintä. Työntekijät, jotka haluavat kehittää itseään, suhtautuvat myönteisemmin haastaviin tehtäviin, kun taas esimerkiksi juuri työnsä aloittanut tyytyy toimittamaan työtä tarkkojen ohjeiden mukaisesti. (Ruohotie & Honka 1999, 146) Tämän päivän moderni organisaatiokulttuuri kannustaa lähinnä työntekijöitä käyttämään osaamista ja luovuutta omassa työssä, eikä kahlitsemaan niitä (Järvinen 2000, 70).

5 TYÖMOTIVAATION KEHITTÄMINEN

Tässä kappaleessa tulen esittelemään tarkemmin osatekijöitä, jotka vaikuttavat motivaation tilaan tai kannustavat työntekijöitä. Otan esille tavanomaiset ulkoiset kannustimet kuten palkan ja palkkiot, mutta myös sisäiset kannustimet, joiden merkitys puolestaan lähtee yksilöstä itsestään. Nämä eivät ole toisistaan riippumattomia, vaan ne esiintyvät päällekkäin. On nimittäin mahdollista, että samat kannustimet voivat palkita sekä sisäisesti, että ulkoisesti. Palkitseminen ja kannustimet ovat tehokkaita tapoja lisätä tavoitteisiin pyrkimistä ja siksi niitä voidaankin sanoa organisaatiossa esiintyviksi ärsykeiksi, jotka vaikuttavat sen jäsenten käyttäytymiseen (Ruohotie & Peltonen 1991, 16). Kun palkkaa tai palkkioita tarkastellaan työmotivaation kannalta, ei tällöin mietitä sitä palkkaa mitä on jo saatu, vaan palkkiota mitä työllä pyritään saamaan.

5.1 Työmotivaatioprosessi

Honka ja Ruohotie (1999) avaavat työmotivaatiota kolmen keskeisen työtilanteeseen vaikuttavan tekijäryhmän kautta. Nämä ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö. Seuraavaan taulukkoon on koottu tarkemmin motivaatioprosessiin vaikuttavia tekijöitä.

Personallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
Mielenkiinnon kohde, harrastukset	Työn sisältö, miellekkyyys, vaihtelevuus (vastuu, itsenäisyys, palaute, tunnustus)	Taloudelliset ja fysiologiset ympäristötekijät (palkkaus, sosiaaliset edut)
Asenteet työtä- ja itseään kohtaan	Saavutukset, eteneminen	Sosiaaliset tekijät (johtamistapa, ilmapiiri)
Kasvu-, liittymis- ja toimeentulotarpeet		

Kuvio 2. Motivaatio prosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Honka, Ruohotie 2009, 17)

Kuvassa vasemmalla esitellään työntekijän itsestään lähteviä motivaation tekijöitä. Työntekijän omalla persoonalla on suuri vaikutus siihen, että millä tavoin hän suuntaa oman mielenkiintonsa ja voimavaransa. Mielenkiinnon kohde viittaa siihen, että miten henkilön tarkkaavaisuus suuntautuu (Ruohotie, Honka 1999, 17). Tällä tarkoitetaan ulkoisten virikkeiden merkitystä esimerkiksi millainen merkitys rahalla on käyttäytymiseen. Asenteet puolestaan määräävät yksilön suoritusmotivaatiota eli työhönsä tyytymättömät saattavat olla haluttomampia työponnisteluissa ja siten tehottomampia. Ruohotie ja Honka (1999, 18) kuvaavat tarpeen sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka saa yksilön ponnistelemaan saavuttaakseen tasapainon. Eli lopulta kaiken motivaation voidaan nähdä kulmineituvan tarpeisiin ja niiden täyttämiseen. Tarpeet ovat saaneet siis syystäkin suurimman huomion motivaatioteorioissa.

Kuvan keskellä esitellään ulkopuolisia tekijöitä. Keskeinen ryhmä näistä on työn ominaisuudet. Nämä kuvaavat sitä, mitä tarjottavaa työllä on yksilölle. Työn ominaisuuksia ovat asiat kuten: millaista työ on, mitä tarjottavaa sillä on ja kuinka paljon yksilö saa palautetta tekemästään työstä. (Ruohotie, Honka 1999, 18) Näillä on suuri vaikutus siihen miten yksilö kokee halua suoriutua työtehtävistään. Oikealla puolella on puolestaan esitetty työympäristön ominaisuudet, joita ovat sekä fyysiset olot että sosiaaliset tekijät. Näiden luomisessa suurinta osaa näyttelee esimies, jonka tehtäväsarkaan kuuluu työn organisointi ja hyvän ilmapiirin luominen (Ruohotie & Peltonen 1991, 13)

Kauhanen jakaa puolestaan työmotivaatiojärjestelmän ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin (2011, 53). Sisäiset tekijät viittaavat psykologisiin eli sisältäpäin syntyviin tarpeisiin ja arvoihin. Kun taas ulkoiset tekijät viittaavat ympäristö- ja tilannetekijöihin, kuten olosuhteisiin työpaikalla ja johtamiseen (Kauhanen 2011, 53) Seuraavissa kappaleissa esittelen palkitsemista, jonka voidaan monesti nähdä olevan motivaation suurin lähde.

5.2 Palkkakannustimet

Oikein käytettyinä palkkiot voidaan nähdä tehokkaana johtamisvälineenä, jolla yritetään kannustaa henkilöstöä suoriutumaan tehtävistä paremmin. Palkka kuvastaa myös työtehtävien vaativuutta, vastuuta, sekä työsuorituksen tasoa. Yhä useammin yritykset kehittävät palkkausjärjestelmiään pohjautumaan vahvemmin työsuorituksiin (Viitala 2010, 234). Kuten aiemmissa motivaatioteorioissa selvisi, voidaan palkkiovaikutukset jakaa sisäisiin ja ulkoisiin palkitsemisiin. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön. Ne liittyvät siten työn monipuolisuuteen, vaihtelevuuteen, mielekkyyteen ja sisäinen palkkio voi toisaalta olla onnistumisen tunne, mikä työn tekemisestä syntyy. Toisin sanoen sisäiset palkkiot ovat subjektiivisia kokemuksia, mitkä esiintyvät tunteiden muodossa.

Ulkoiset palkkiot ovat puolestaan johdettavissa työympäristöstä, kuten esimerkiksi palkka, kannustus, kiitos tai tunnustus jne. Nämä palkkiot ovat subjektiivisia eli ne esiintyvät esineiden muodossa tai esimerkiksi rahana. Jotkin teoriat esittävät sisäisten ja ulkoisten palkitsemisten välisen suhteen jokseenkin hankalana. Ulkoinen palkitseminen voi vähentää sisäistä motivaatiota jos ulkoinen palkinnon tavoittelusta tulee itsetarkoituksellista. Tätä teoriaa on kuitenkin kritisoitu ja jotkut tutkijat ovatkin selittäneet motivaation laskua huonosti suunnitelluilla tai vailla mielenkiintoa olevilla palkkiojärjestelmillä. (Ruohotie, Honka 1999, 45–47)

Kauhanen (2006) jakaa palkitsemisen ei-taloudellisiin ja taloudellisiin palkkioihin. Ei-taloudelliset palkkiot sisältävät urapalkkiot sekä sosiaaliset palkkiot. Taloudelliset palkkiot taas kattavat lakisääteisen ja vapaaehtoisen ns. epäsuoran- ja suoran palkit-

semisen, joka kattaa peruspalkan, suorituspalkan ja taitolisän. (Hyppänen 2007, 132) Motivoitumisen näkökulmasta tulee palkkioita tarkastella kannustimina. Taloudelliset ja fyysiset kannustimet palkitsevat työntekijää lähinnä ulkoisesti. Kuitenkin on mahdollista, että esimerkiksi raha palkitse työntekijää sisäisesti, saaden aikaan onnistumisen tunteen. (Ruohotie, Honka 1999, 48) Rahallisia palkitsemisia on useita; urakka- ja palveluaikalisät, erilaiset TES-lisät, pätevyyslisät, henkilöstörahasot, kannusteohjelmat jne.

Tunnetuin taloudellinen palkitsemisen muoto on tulospalkka. Sillä tarkoitetaan palkkausta, joka perustuu puhtaasti työsuoritukseen. Sen pohjimmainen tarkoitus on suunnata työntekijät toimimaan tehokkaasti organisaation asettamien tavoitteiden mukaisesti, samalla motivoiden ja sitouttamalla henkilöstöä (Hyppänen 2007, 133). Työsuoritusta mitataan tällöin eri mittareiden avulla, jotka voivat mitata laatua tai määrää. Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että mittarit ovat kunnossa ja että niitä seurataan henkilöstön kanssa yhdessä ja tarpeeksi usein. Näin työntekijät tietävät missä he voisivat parantaa tai ymmärtää, mikä on voinut mennä pieleen. Tutkimusten mukaan tämä henkilökohtaisella tasolla arviointi on kannustavuuden kannalta toivottavaa. Niiden tavoitteiden, joihin tulospalkka perustuu, tulisikin olla tarkkaan ja selkeästi määriteltyjä. Työntekijöiden tulee tietää, mistä tulospalkkio-osa muodostuu ja siihen pitää pystyä vaikuttamaan itse omalla työllä.

Palkitsemiseen liittyvät tavoitteet tulisivat olla jokaiselle samanlaiset ja siihen liittyviä asioita tulisi mitata objektiivisesti. Tuottavuuden todellisen paranemisen edellytyksenä on myös, että tulospalkkaus on riittävän suurta. Tulospalkkaa saavilla sen on oltava keskimäärin vähintään 3,6 prosenttia kokonaispalkasta ennen kuin tulosvaikutuksia havaitaan (Piekkola 2004). Yleensä tulospalkkajärjestelmä toimii parhaiten silloin kun sen käyttöönotosta on sovittu työntekijän ja työnantajan kesken. Tähän varmasti vaikuttaa realistisesti ja yhdessä neuvotellut tavoitteet työn tuloksista. Tulospalkan edut ovat parhaiten havaittavissa, kun ne ovat yhteensopiva organisaation strategian ja tavoitteiden sekä rakenteen ja henkilöstön kanssa.

Tulospalkan aikaan saamaa tuloksen kehitystä on hankala tarkasti arvioida. Tämä johtuu osaksi siitä, että järjestelmä on yleisimmin käytössä voitollisimmissa yrityk-

sissä. Joidenkin arvioiden mukaan tulos on kasvanut tulospalkkauksen myötä noin 6 %. Tässä tutkimuksessa tutkittiin yrityksen tuotantoa ennen ja jälkeen tulospalkkauksen käyttöönottoa (Piekkola 2004). Vieläkin vaikuttavampia tuloksia on saatu: Esimerkiksi Sitran tutkimuksessa vuodelta 2003 tulospalkkaa toimihenkilöille maksavat yritykset olivat 10–13 prosenttia tuottavampia kuin muut yritykset. Yleensä ottaen tulospalkkauksen myötä parantunut tulos ollut niin hyvä, että huolimatta kohonneista palkkakustannuksista, tuotto on parantunut. Se, että järjestelmä saadaan pysymään tuloksekkaana, tarvitaan tasaisia mittauksia ja palautetta henkilökunnalta.

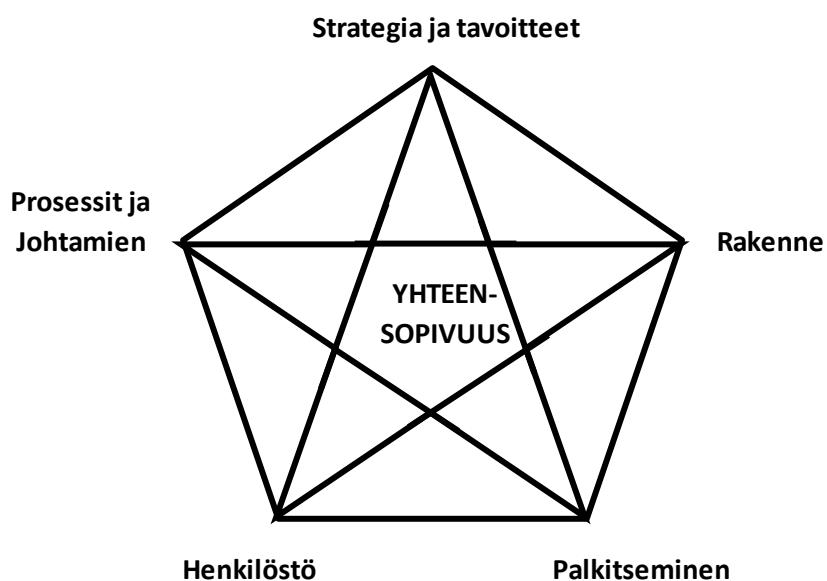
Yritysten tulisi osata arvioida ja mitata omia palkitsemisjärjestelmiä, jolloin niistä saatava hyöty voitaisiin maksimoida. Jotta kannusta vapalkkaus toimii työpaikalla, vaatii se selkeää ja läpinäkyvää palkkapolitiikkaa yritykseltä. Normaalin palkkajärjestelmän on oltava yrityksellä kunnossa, jotta tulospalkkaus toimisi halutulla tavalla. Yrityksen täytyy erottaa sisäiset ja ulkoiset palkkiot toisistaan. Jos työntekijä nauttii työstään, voi hän pitkään työskennellä sen varassa täysin tyytyväisenä. Tilanteissa, joissa työntekijä ei nauti työstään, voi olla tarpeen käyttää ulkoisia palkkioita. Lopulta kuitenkin sisäisten palkkioiden merkitys on suurempi, ihmisen saadessa tyydytystä käyttäessään työssä henkisiä voimavaroja (Ruohotie, Honka 2007, 49). Oikein valitut palkitsemistavat tukevat organisaation menestymistä ja tästä syystä yrityksen onkin tärkeää osata kytkeä palkitseminen juuri niihin tekijöihin, joilla tuottavuutta voidaan todella parantaa (Kauhanen, 56).

5.3 Kokonaispalkitseminen

Monesti palkitsemisesta puhutaan vain rahana tai muuna taloudellisena etuna. Kun organisaatiossa aletaan suunnitella palkitsemisstrategiaa ja –politiikkaa, tulee miettiä palkitsemista kokonaisuutena, niin että sen osat ovat keskenään tasapainossa. (Kauhanen 2010, 120) Yrityksien kokonaispalkitseminen sisältää usein edellisessä kappaleessa esiteltyjen taloudellisten hyötyjen lisäksi ei-taloudellisia hyötyjä kuten: mahdollisuus edetä uralla ja kehittyä työssä, sekä työnantajan maine tai imago, josta on hyötyä työmarkkinoilla (Viitala 2007, 235) Esittelen seuraavassa kappaleessa tunne-

tuimman tarveteorian, jossa muiden sisältöteorioiden tapaa etsii universaalia motivaatorakennetta (Juuti, 2006, 45).

Amerikkalainen professori Lawler esittää odotusarvo teoriassaan, että työntekijä vertaa saamaansa palkkiota siihen, mitä hän odottaa siitä saavansa. Hän esittää myös, että samat tekijät vaikuttavat sekä palkkatyytyväisyyteen, suhtautumiseen esimiestä kohtaan että työn sisältöön suhtautumiseen. Eli jos työntekijä saa odottamaansa vähemmän esimerkiksi kiitosta tekemästään työstä, aiheuttaa se tyytymättömyyttä. (Juuti 2006, 29) Lawer esittää palkitsemista havainnoivan timantti-mallin avulla.



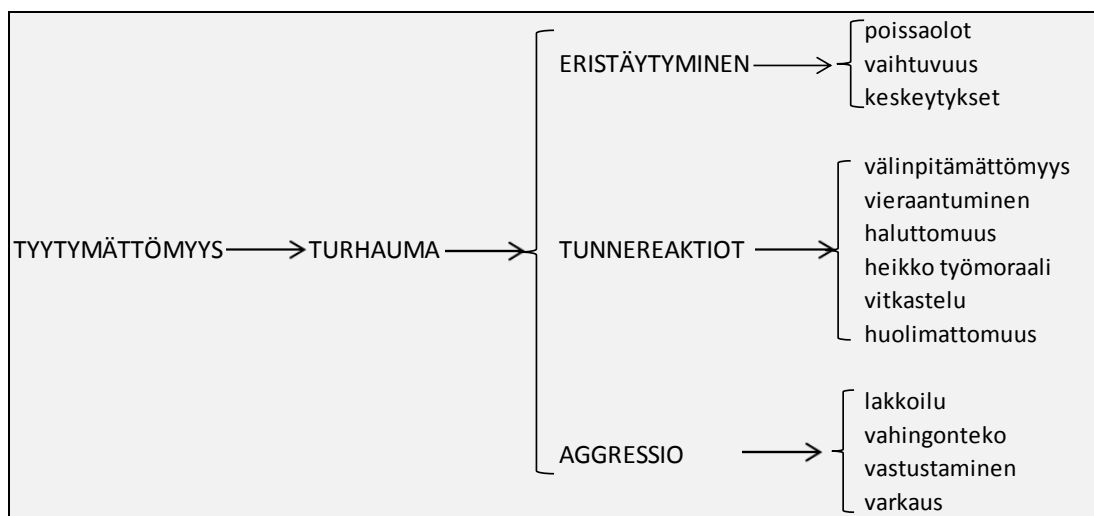
Kuvio 3. Palkitsemisen yhteensopivuus havainnollistettuna Lawlerin timanttimallin avulla (Kauhanen 2010, 120)

Kuten kuvasta näkyy; toimiva palkitsemisjärjestelmä vaatii seuraavien asioiden tasapainossa olemisen: organisaation strategia ja tavoitteet, toimintaprosessit, henkilöstörakenne ja henkilöstö sekä palkitsemisjärjestelmät (Kauhanen 2010, 120).

6 TYÖTYTYMÄTTÖMYYS

Työtyytyväisyyden tutkiminen vaatii myös työtytymättömyyden tarkastelua. Kuten tutkimuksissa on selvinnyt, nämä tekijät eivät ole vain toisiensa vastakohtia, vaan ne ovat myös ilmiöitä, jotka riippuvat monesti eri tekijöistä. Tästä syystä on otettava huomioon ne lieveilmiöt, jotka johtuvat työtytymättömyydestä.

Yrityksissä ilmenevät käytösongelmat usein liittyvät työtytymättömyyteen. Tämä tyytymättömyys useimmiten johtuu siitä, että työntekijä ei ole saanut tarpeitaan tyydytettyä. Työntekijän ollessa tyytyväinen työhönsä hän pystyy käyttämään työtä välineenä tarpeiden tyydyttämiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen (Ruohotie, Honka 1999, 38). Seuraavasta kuvasta voimme nähdä miten tyytymättömyys voi ilmetä työssä.



Kuvio 4. Tyytymättömyydestä aiheutuvia ongelmia (Ruohotie, Honka 1999, 38).

Ruohotie ja Honka tulevat Herzbergin tapaan johtopäätökseen, että tyytymättömyydellä näyttäisi olevan suurempi yhteys työsuoritukseen kuin tyytyväisyydellä (1999, 39). Kun tyytymättömyyden myötä toimintahäiriöiden määrä alkaa kasvaa, näkyy se työn tuloksien heikentymisenä. Eli yrityksiä tulisi ensimmäiseksi pohtia, että ovatko työntekijät tyytymättömiä työhönsä ja vasta sitten alkaa miettiä työtytyväisyyden lisäämistä. Kuten esiteltyt teoriat selvittävät asiaa, vasta kun työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, voidaan alkaa suunnittelemaan motivaatiota lisääviä toimia.

7 TYÖTYTYVÄISYYDEN JA MOTIVAATION TILA YRITYKSESSÄ MAKUUNI OY

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, että minkälainen työtyytyväisyyden taso Makuuni Oy:n myyjillä on. Tarkoitukseni on myös saada selville, että ovatko myyjät motivoituneita tällä hetkellä ja mitkä asiat heistä lisäävät motivaatiota. Motivaatio teorialat kertovat paljon siitä, että mihin työtehokkuus perustuu, ja mitkä kannustimet ovat parhaita motivaation lisääjiä. Tarkoitukseni on selvittää, että ovatko yrityksen kannustimet toimivia ja kokevatko myyjät ne motivaatiotaan lisääviksi. Koska tarkoitukseni on antaa ongelmasta mahdollisimman kattava ja perusteellinen yleiskuva, on tärkeää että saan rajattua tutkimusaineiston vastaamaan ongelma-aluetta. Valitsin ongelman pohjalta tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivisen- eli määrällisen tutkimuksen.

Tulen liittämään tutkimuksen loppuun muutaman avoimen kysymyksen, jolla voin kartoittaa henkilöstön omia näkökantoja. Vaikka kysymyslomake olisi laadittu huolella, voivat avoimet kysymykset täydentää tutkimustuloksia. Tutkimusongelma on luonteeltaan kuitenkin sellainen, että saan hyödyllisimmät tulokset ja laajan otannan, kun valitsen kvantitatiivisen tutkimuksen. Tällöin yrityksen on helppo halutessaan toistaa laatimani tutkimus esimerkiksi vuoden kuluttua. Saadakseni relevanttia tietoa työtyytyväisyydestä, täytyy kysymysten laadinnassa turvautua teoreettiseen viitekehysten sisältöön. On tärkeää, että tutkimuksen kysymykset asetellaan vasta, kun tutkimusongelman teoria on rajattu relevantiksi (Laaksovirta 1988, 55). Tulen asettelemaan tutkimuksen kysymykset työn teoriaosan kanssa samaan järjestykseen, mikä helpottaa tuloksien vertailua esittämäni teoriaan.

Rajaan tutkimukseni perusjoukoksi Makuuni Oy:n myyjät ja vastuumyyjät. Minulla ei ole tarkkaa tietoa siitä, kuinka monta henkilöä tähän joukkoon kuuluu, mutta toimipisteitä on yli 60 ja myyjiä oletettavasti toimii noin kolmesta neljään yhdessä liikkeessä. Voin siis vain arvioida että mahdollisten vastaajien joukkoon kuuluu yli 200 myyjää.

Henkilöstötutkimus tulee aina räätälöidä organisaatiolle sopivaksi, mutta on olemassa yleisiä ohjeistuksia, minkä mukaan tutkimus olisi hyvä laatia. Hyppänen on esittänyt asioita, mitä tutkimukseen tulisi ottaa mukaan:

- Johtaminen ja töiden organisointi
- Yhteistyö
- Tiedottaminen ja tiedonkulku
- Toimintatavat organisaatiossa
- Tyytyväisyys omaan työhön ja työn kuormittavuus
- Henkilöstön kehittäminen ja perehdyttäminen
- Palkkaus ja henkilöstöedut
- Toiminnan tehokkuus (Hyppänen, 170)

Tulen jakamaan kyselyn kahteen osaan niin, että ensimmäisessä kartoitetaan tyytyväisyyttä ja toisessa osassa vastaaja arvioi omaa motivaatiotaan ja asioita mitkä motivoivat parhaiten.

7.1 Aineiston kerääminen

Tulen lähettämään kaikkiin Makuuni Oy:n toimipisteisiin sähköisen kyselylomakkeen. Olemme sopineet toimeksiantajan edustajan kanssa, että saan käyttää yrityksen sisäisiä viestimiä, jolloin tavoitan tutkittavan ryhmän parhaiten. Tulen olemaan tarvittaessa puhelin yhteydessä toimipisteiden esimiehiin, jotta voin heidän avullaan varmistaa, että henkilökunta on saanut mahdollisuuden vastata kyselyyn.

Tutkimusta suunniteltaessa tulee miettiä, millä tavoin kyselyn kysymykset tulisi muotoilla. Toisaalta myös kyselylomake tulee suunnitella miellyttävän ja helposti vastattavan näköiseksi. Jos kyselylomake on vaikean tai liian pitkän oloinen, saattaa osa vastauksista olla vain summittaisesti valittuja ja tällöin ne voivat vääristää tutkimustuloksia. Jos kysymykset on aseteltu huolella ja vastaukset yksiselitteisiä, tulee myös tulosten analysointi olemaan yksinkertaisempaa.

Henkilöstötutkimus on yrityksen työväline, minkä avulla se voi kartoittaa henkilöstön mielipiteitä tai tuntemuksia sekä saada tietoa. Myöhemmin tutkimuksen avulla se voi parannella esiin tulleita asioita (Hyppänen 2007, 170). Parhaimmillaan tutkimusta tehdään säännöllisesti, milloin saadaan vertailukelpoista dataa.

7.2 Tulosten luotettavuus

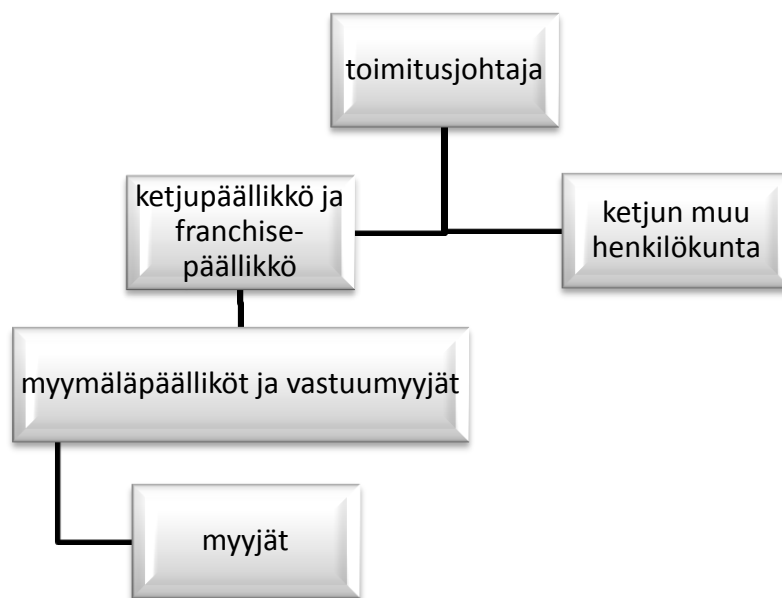
Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittarin huolellinen suunnittelu lisää tutkimuksen luotettavuutta. Satunnaisvirheitä voi syntyä monesta syystä, esimerkiksi vastaaja voi ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin tutkija on sen ajatellut. Eli kaikki lopulta riippuu siitä, millä tavoin kysymykset asetellaan ja, että niiden väärin ymmärtämisen riski olisi mahdollisimman vähäinen. Tutkimuksen tasoa, johtopäätösten pätevyyttä ja tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessin kuluessa. Erityisen tärkeää on pystyä säilyttämään objektiivisuus tutkittavaan asiaan, läpi koko tutkimuksen. Tietenkin otan huomioon kokemiani asioita omasta työstäni, mutta tuloksia analysoidessa joudun siirtämään kokemukseni syrjään.

7.3 Makuuni Oy:n esittely

Makuuni on yrityksenä elokuvien vuokraukseen sekä oheismyyntiin erikoistunut markkinointiketju, johon kuuluu noin yli 60 liikettä. Ketjuun kuuluvista toimipisteistä noin vajaa puolet on ollut aiemmin franchising eli yrittäjävetoisia. Kuitenkin kesäkuussa 2012 Makuuni Oy irtisanoi yrittäjien sopimukset ja siten kaikki myyntipisteet siirtyivät ketjun hallintaan, viimeiset liikkeet tammikuussa 2013. Tämä muutos on tuntuva, koska lähes kaikki yrittäjät, jotka toimivat myymäläpäällikköinä aiemmin, ovat lopettaneet tai siirtyneet muihin tehtäviin Makuuni Oy:n palveluksessa. Erityisesti muutos vaikuttaa siten myyjiin, koska esimiehet vaihtuvat, mitä kautta myös toimintatapoihin on tullut muutoksia. Yrityksen organisaatorakenteessa on tapahtunut jatkuvasti muutoksia 2012–2013 talvena. Työtehtäviä on lakkautettu ja esimiesten vastuualueiden jaossa on havaittavissa hajanaisuutta.

Makuunin pohjimmainen idea on myydä asiakkailleen elämyksiä ja vapaa-aikaa. Ihmiset eivät ole riippuvaisia elokuvien vuokraamisesta, kuten esimerkiksi ruokakaupassa käymisestä. Siksi Makuuni Oy yrittää jatkuvasti uudistua ja mukautua elokuvamaailman muutoksiin, niin että se pysyisi jatkossakin kivijalkavuokraamoiden ykkösenä. Tästä samasta syystä on tärkeää, että ymmärretään myyjien merkitys asiakkaiden näkökulmasta. Perehdytyksen on oltava hyvä ja jatkuvan viestinnän myötä myyjän on oltava kaikesta ajan tasalla.

Koska esimiestyö on relevantti tutkimuksessa monessa suhteessa, esitän organisaatiokaavion avulla hierarkkisesti esimiessuhteet. Yrityksessä tapahtuneiden muutosten myötä Makuuni Oy:n organisaatio kaavio näyttää seuraavalta:



Kuvio 5. Makuuni Oy:n organisaatiokaavio (2013)

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Toteutin kyselyn suunnitellusti sähköisen lomakkeen avulla. Lähetin kyselyn kaikkien Makuuni toimipisteiden sähköpostiin torstaiamuna 4. huhtikuuta ja vastausaikaa annoin kuusi vuorokautta eli 9.4. asti. Lähetin vielä maanantaina 8.4. muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta sekä soitin noin 20 eri toimipisteeseen muistuttaen kyselyyn

vastaamisesta. Näistä toimenpiteistä huolimatta vastausaika saattoi osoittautua liian lyhyeksi, vastausprosentin jäädessä suhteellisen matalaksi, alle 50 prosenttiin. Osasyyllisenä saattoi olla myös ongelmat liikkeen sisäisessä viestinnässä. Tämä ilmeni siitä, että liikkeistä, johon sattuman varaisesti soitin, eivät kaikki olleet edes kuulleet kyselystä.

Kyselystä saadut tulokset analysoitiin Statistica-ohjelmalla ja tästä saadut tiedot havainnollistettiin Excelillä tehdyillä taulukoilla ja kuvilla.

Kysely painottui vahvasti tyytyväisyyttä mittaaviin tekijöihin ja sen tarkoituksena oli hahmottaa, että mihin asioihin henkilöstö on tyytyväinen ja missä tekijöissä on mahdollisesti havaittavissa tyytymättömyyttä. Seuraavissa kappaleissa selvitan, miten kyselyyn vastanneet suhtautuvat eri tyytyväisyyteen liittyviin tekijöihin. Aloitan tulosten analysoinnin siinä järjestyksessä, missä ne ovat olleet kyselylomakkeessa. Ensimmäisenä käsittelen tyytyväisyyteen vaikuttavat osiot:

- Henkilöstön kehittäminen ja perehdyttäminen
- Viihtyvyys työssä ja vaikuttamismahdollisuudet
- Työilmapiiri
- Johtaminen
- Tiedottaminen ja tiedonkulku
- Palkka ja palkitseminen
- Motivaation tila.

Kysely toteutettiin Likertin asteikolla, niin että vastaajat valitsivat annetuista vaihtoehdoista sen, mikä oli heidän mielipidettään tai näkemystään lähimpänä.

Kaikkiin kyselyn väittämiin on annettu vastausmahdollisuuksiksi seuraavat:

1 Täysin eri mieltä

2 Jokseenkin eri mieltä

3 En tiedä

4. Jokseenkin samaa mieltä

5. Täysin samaa mieltä

Nämä toimivat mittarina yhdestä viiteen ja pääasiallisesti tulokset on esitetty tämän asteikon mukaisesti niin, että esitetty data on keskiarvo yhden ja viiden väliltä.

8.1 Taustamuuttajat

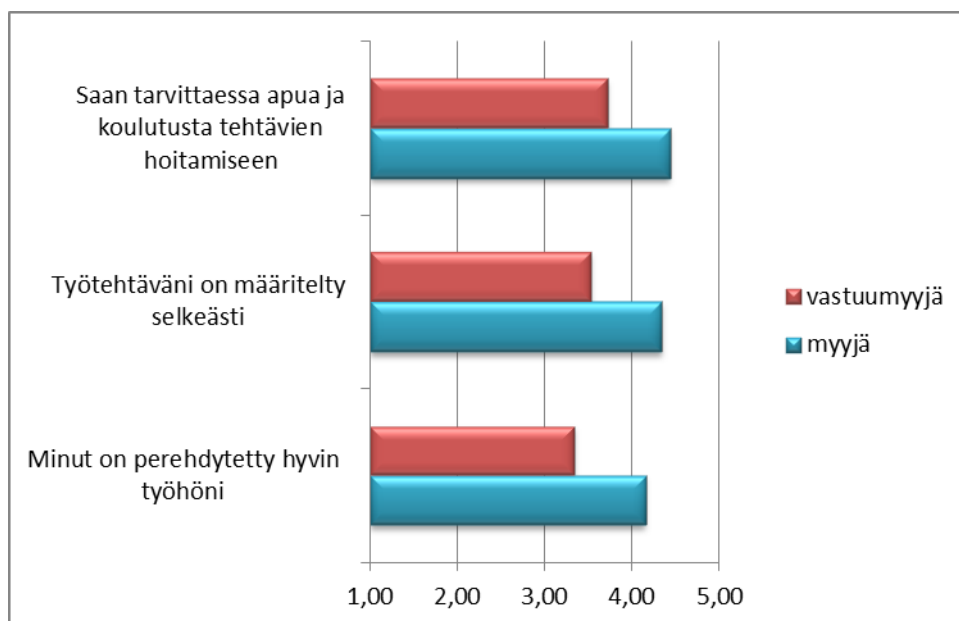
Vastaajien taustamuuttujia ovat: sukupuoli, työsuhteen kesto ja ammattinimike (myyjä/vastuumyyjä). Haluan selvittää, että millaisia eroja tyytyväisyydessä on taustamuuttujien välillä. Myös onko motivaatiota lisäävät tekijät erilaisia riippuen taustamuuttujista. Seuraavat taulukot ja kuviot havainnoivat taustamuuttujien vastausmääriä.

Tarkastellessa vastuksia suurin vastaaja ryhmä oli naisia ja vain viisi vastanneista oli miehiä. Koska en saanut molemmista edes lähelle yhtä suurta ryhmää, en tule käyttämään tätä taustamuuttujaa tuloksia vertaillessa. Työsuhteen keston mukaan vastuksia tuli tasaisesti. Tulen käyttämään tätä taustamuuttujana selvittäessäni, että onko työsuhteen pituudella vaikutusta työtyytyväisyyteen tai motivaation määrään.

Suurin osa vastaajista oli nimikkeeltään myyjiä ja vain 20 prosenttia vastaajista oli vastuumyyjiä (kuvio 8). Tämä selittyy helposti sillä, että liikkeissä on tavanomaisesti vain yksi vastuumyyjä ja useampi myyjä. Käyttäessäni tätä taustamuuttujana, teen samalla vertailua vastuumyyjien ja myymäläpäälliköiden esimiestaitojen välillä.

8.2 Henkilöstön kehittäminen ja perehdytys

Ensimmäinen kyselyn työtyytyväisyys osuus käsittelee perehdyttämistä ja työssä kouluttamista. Taulukossa 4 on esitetty kolme väittämää liittyen perehdytykseen ja työssä kouluttamiseen.



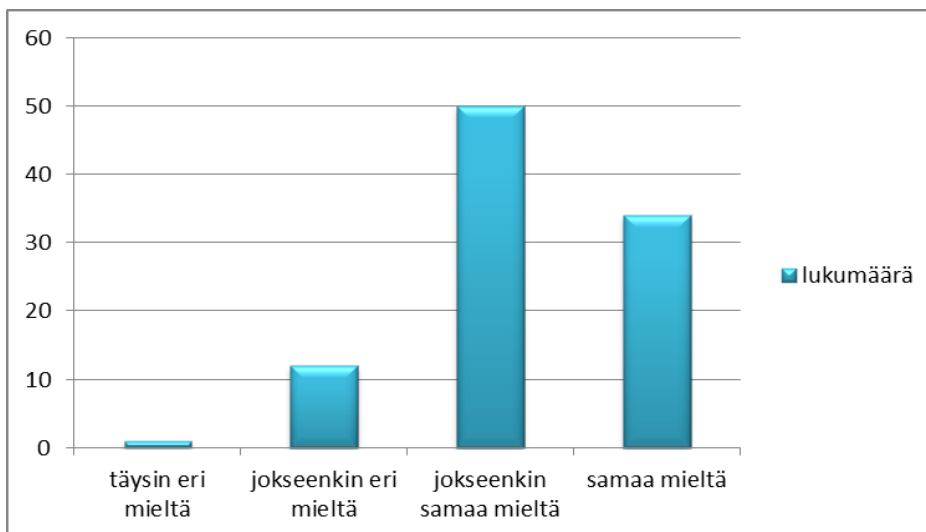
Kuvio 6. Vastaukset väittämiin työnimikkeen mukaan

Kuviosta 6 myyjien ja vastuumyyjien välinen vastusero näkyy selvästi. Myyjät ovat olleet väittämien kanssa jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä. Myyjien voidaan nähdä olevan tyytyväisiä siihen, miten heidät on perehdytetty ja he kokevat myös saavansa apua ja tarvittaessa koulutusta työtehtävien hoidossa. Toisaalta vastuumyyjät eivät ole yhtä tyytyväisiä. He ovat väitteiden kanssa enemmän jokseenkin erimieltä tai erimieltä.

Työtehtävien määrittelyssä oli ainoastaan tilastollisesti merkittävä ero (p 0,000652) (Liite 3). Vastuumyyjät kokevat, että heidän työtehtävänsä voitaisiin määrittellä tarkemmin. Vastuumyyjät kokivat myös harvemmin, että he saavat tarvittaessa apua tai koulutusta tehtäviensä hoitamiseen.

8.3 Viihtyvyys työssä ja vaikuttamismahdollisuudet

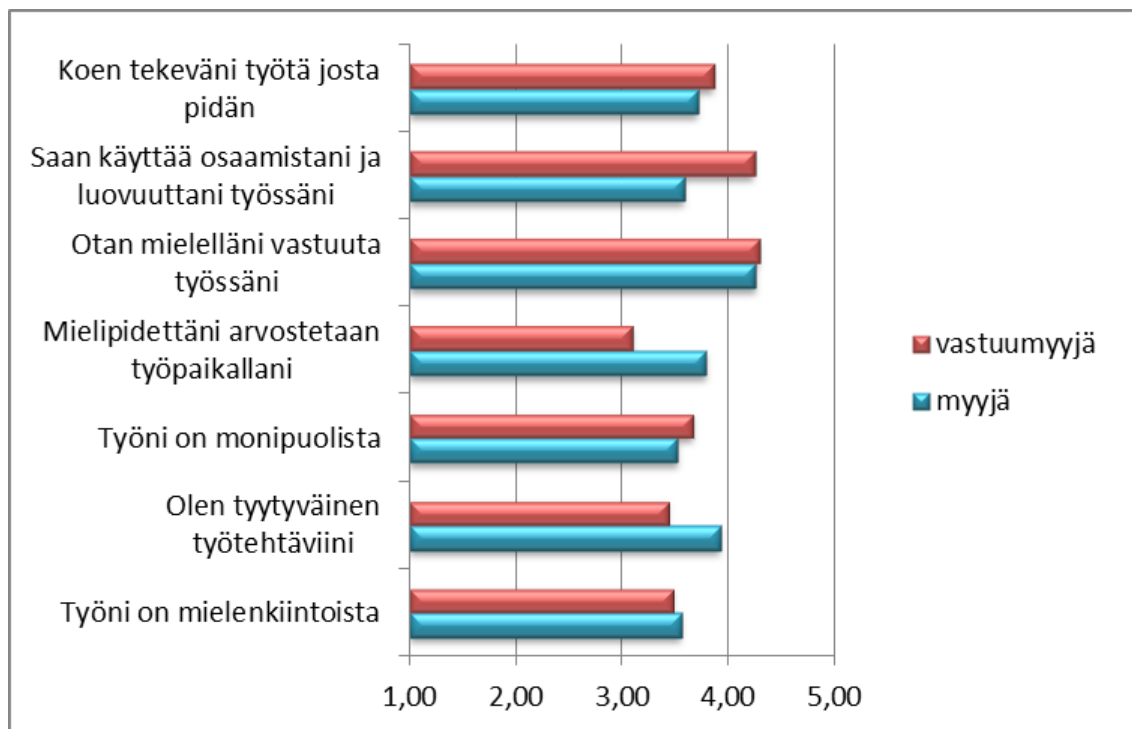
Kyselyssä pyydettiin vastaajia arvioimaan eri mieltä/samaa mieltä asteikolla väittämiin, mitkä liittyvät työssä viihtymiseen ja vaikuttamismahdollisiin. Seuraavassa taulukossa on esitetty tyytyväisyyden kannalta tärkeä väittäminen niin, että siitä näkyy vastausvalinnat kappaleittain.



Kuvio 7. Vastaukset väittämään: ”Viihdyn hyvin työssäni”

Kuviosta 7 voidaan nähdä, että suurin osa myyjistä viihtyy työssään. Vastaajista 86 prosenttia oli väittämän kanssa jokseenkin – tai täysin samaa mieltä. Vain 13 prosenttia vastasi, etteivät viihdy työssään. (Liite 3)

Seuraavassa taulukossa näkyy seitsemän väittämää, jotka liittyvät myös työssä viihtyvyyteen ja vaikuttamismahdollisuuksiin työssä. Taulukossa on vastauskeskiarvot esitetty myyjätyypin mukaan.

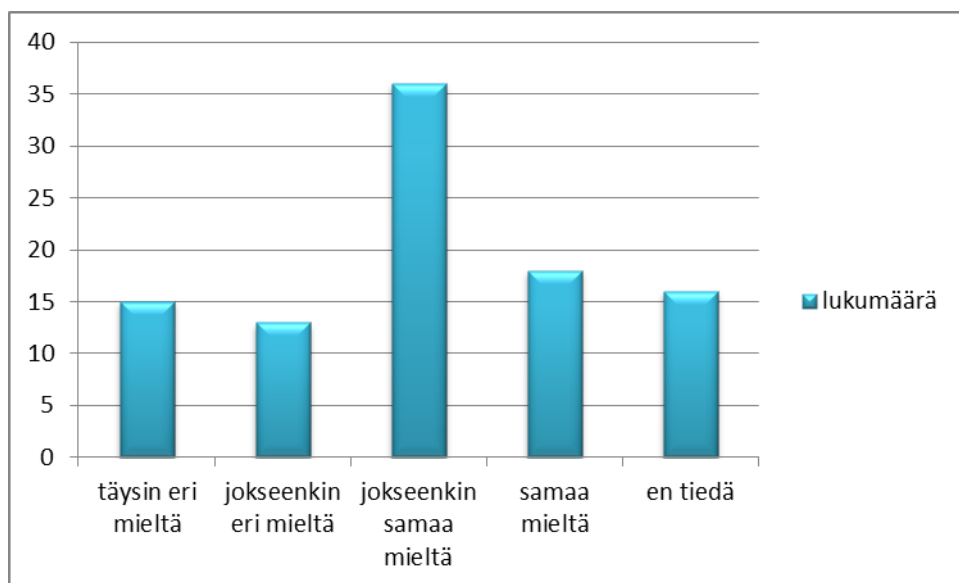


Kuvio 8. Vastaukset väittämiin työnimikkeen mukaan

Myyjien ja vastuumyyjien välillä oli kahdessa väittämässä lähes tilastollisesti merkitävä ero (Liite 3). Myyjät olivat sitä mieltä, että heidän mielipidettä arvostetaan enemmän työpaikalla kun taas vastuumyyjät olivat sitä mieltä, että he saavat käyttää enemmän osaamista ja luovuutta työssään. Muuten vastauksissa ei juuri ollut eroavaisuuksia.

Kolmessa ylimmässä väittämässä (Kuvio 8) hahmotetaan työntekijän suhtautumista työtehtäviin. Keskiarvon ei aivan yllä missään kolmesta väittämässä tuohon samaa mieltä-tasolle, mutta tulokset ovat kuitenkin hyvät.

Seuraavissa kolmessa väittämässä näkökanta siirtyykin siihen, mitä nähtävää työntekijä näkee itsellään olevan suhteessa työhön. Työtä pidettiin jokseenkin mielenkiintoisena ja monipuolisena. Kokonaisuudessaan tulokset ovat jokseenkin paremmat; työntekijät haluaisivat ottaa vastuuta, antaa oman mielipiteensä ja päästä käyttämään omaa luovuutta työtehtävissä.

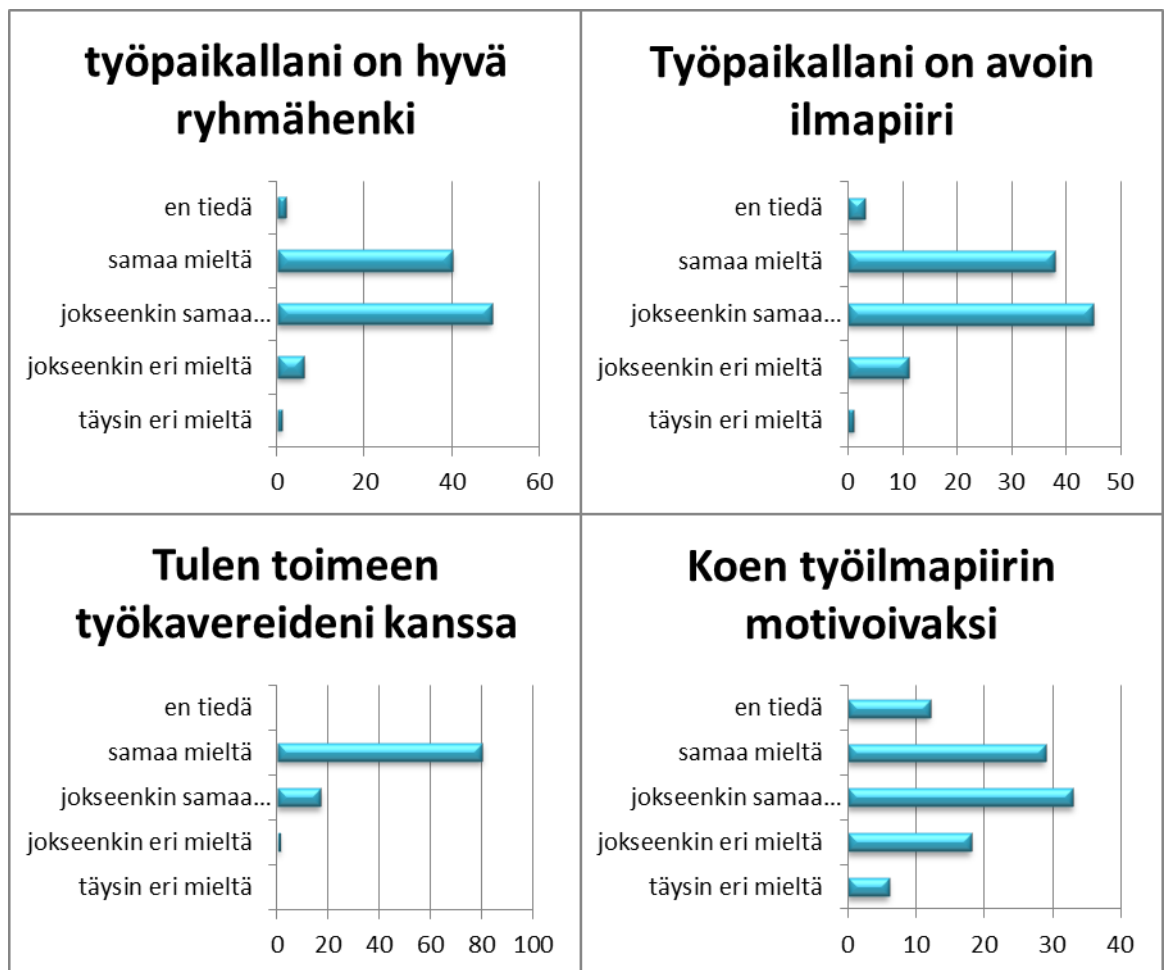


Kuvio 9. Vastaukset väitteeseen ”Uskon työskenteleväni yrityksessä vielä ainakin vuoden”

Lähes 30 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä (Liite 3). Tähän varmasti vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyttä enemmän elämäntilanne, kuten opintojen valmistuminen tai vastaava. Kuitenkin enemmistö eli yli 50 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa (Kuvio 9). Eli ainakin yli puolet vastaajista on suunnitellut työskentelevänsä yrityksessä vielä vuoden kuluttua.

8.4 Työilmapiiri

Työilmapiiri osuudessa tavoitteena oli mitata työntekijöiden yksilötason kuvausta yrityksen sosiaalisen ympäristön ominaispiirteistä sekä henkilöstön ja johdon käyttäytymisestä ja menettelytavoista. Seuraavissa kuvaajissa on esitetty vastausmäärien mukaan tulokset kuvissa esitettyihin väitteisiin.

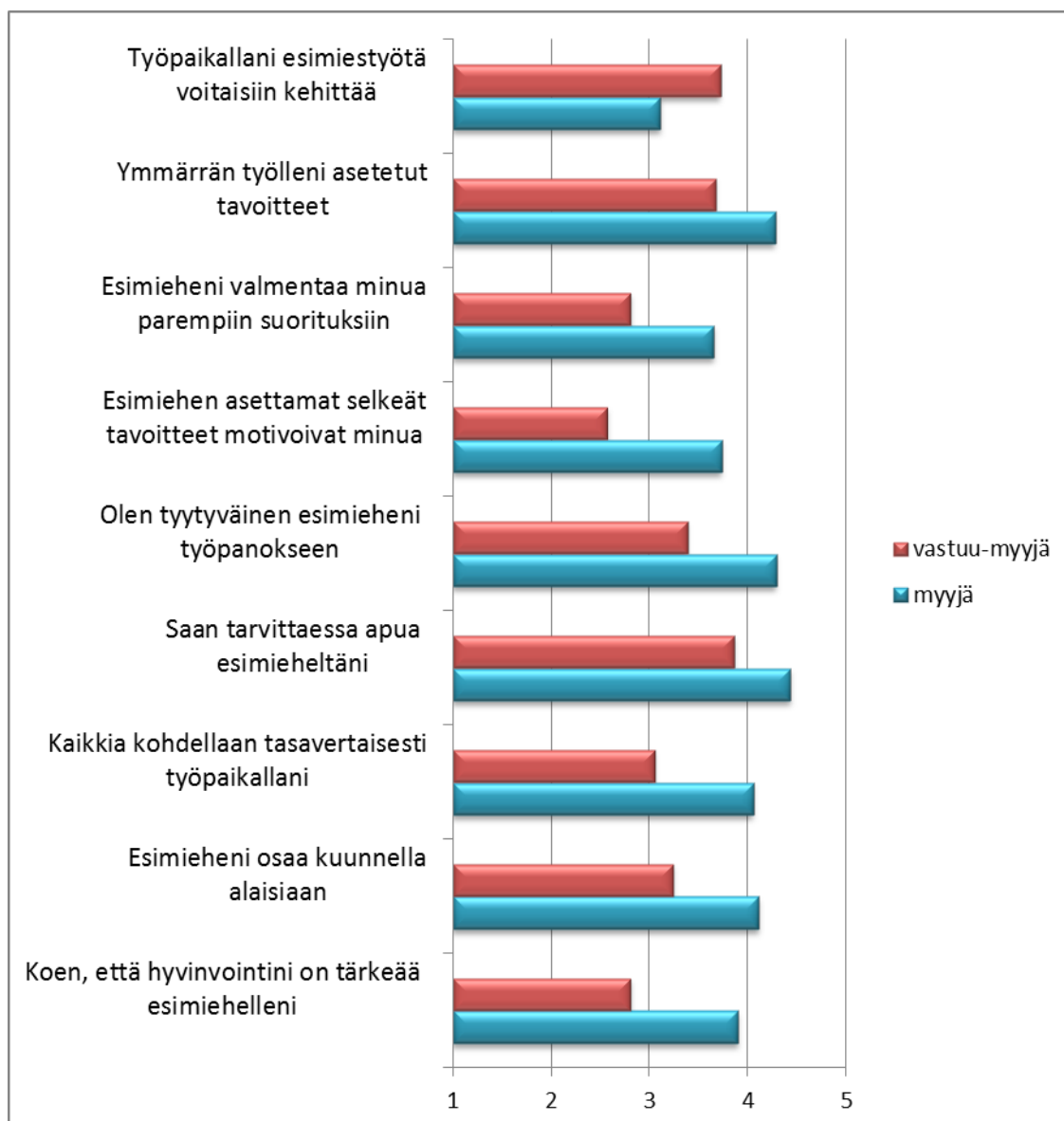


Kuvio 10. Vastaus määrät väitteisiin työilmapiiristä

Vastaajat olivat väittämien: ”Työpaikallani on hyvä ryhmähenki”, ”Tulen toimeen työkavereiden kanssa” ja ”työpaikalla on avoin ilmapiiri” kanssa useimmiten jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä (Kuvio 10). Ainoastaan väittämä työilmapiirin motivoivuudesta jakoi mielipiteitä, vastanneista noin neljännes oli väittämän kanssa eri mieltä ja loput olivat samaa–tai jokseenkin samaa mieltä.

8.5 Esimiestyö

Kyselylomakkeessa oli johtamiseen liittyen yhdeksän monivalintakysymystä sekä yksi avoin kysymys. Kysymysten tavoitteena on kartoittaa onko esimiestyössä ongelmia ja millä tavoin esimiestyö voi vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Seuraavassa taulukossa esitellään kaikki monivalintakysymyksistä saadut tulokset.



Kuvio 11. Väittämät esimiestyöhön, taustamuuttujana työnimike

Kuvasta 11 voidaan nähdä, että myyjien ja vastuumyyjien vastauksissa oli eroavaisuuksia. Väitteissä esimiestyöstä lähes jokaisessa kohdassa oli tilastollisesti merkitävä ero ($p < 0,01$) (Liite3). Vastuumyyjät olivat kriittisempiä vastauksissaan omista esimiehistään. Myyjien vastauksista selvisi, että he ovat suhteellisen tyytyväisiä esimiestyöhön ja he olivat pääosin sitä mieltä, että esimiestyötä ei tarvitse kehittää. Vastuumyyjät olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimiestyötä tulisi kehittää (Kuvio 11).

Suurin tilastollinen ero oli myyjien ja vastuumyyjien välillä oli väitteessä ”esimiehen selkeät tavoitteet motivoivat minua”. Ero oli tilastollisesti erittäin merkittävä ($p < 0,001$) (Liite 3). Vielä vähemmän koettiin, että esimies kannustaisi parempiin tuloksiin.

Avoin kysymys oli muotoiltu niin, että jos edellisen vastauksen mukaan esimiestyössä oli jotain parannettavaa, niin mitä se voisi olla. Yli 20 prosenttia oli antanut vastauksen tähän kohtaan. Laitan tähän muutamia esimerkki vastauksia:

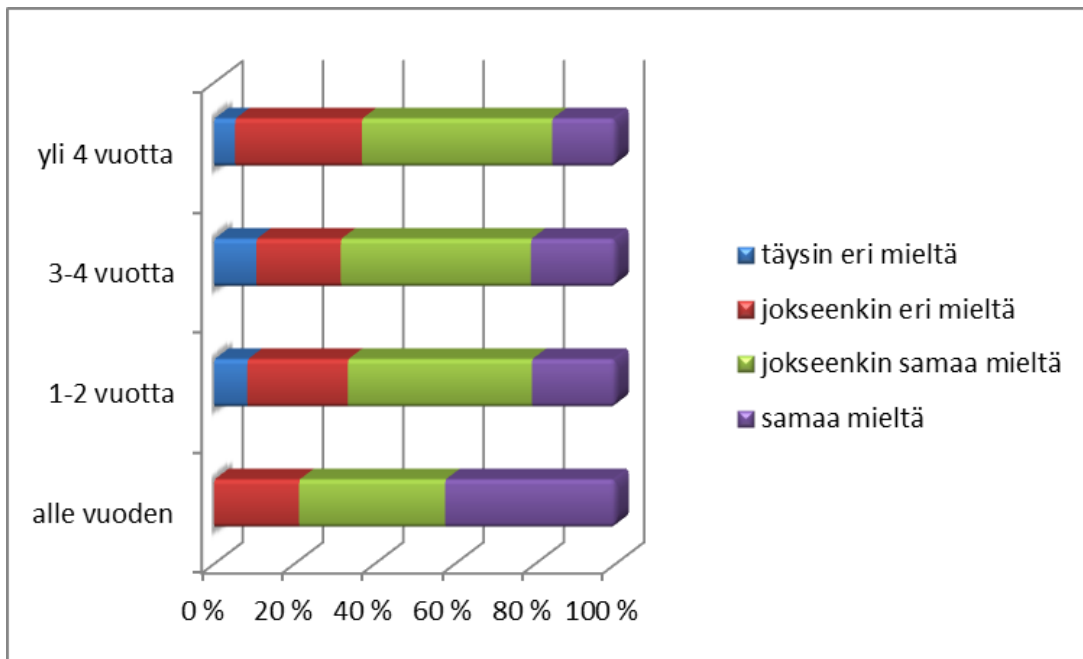
- ”Olisi hyvä selkeämmin kertoa, että mitkä tehtävät kuuluvat myymäläpäällikölle ja mitkä vastuumyyjälle.”
- ”Esimies voisi käydä useimmin liikkeessä ja tehdä joskus työvuoronkin niin tietäisi paremmin liikkeen asiat.”
- ”Selkeämpi työjako. Palavereiden pito aina silloin tällöin. Palautteen anto.”
- ”Heidän työtehtäviä tulisi selkeyttää, jotta esim. ongelmatilanteissa tietäisi kenen puoleen kääntyä.”
- ”kaipaen enemmän tukea apua ja ohjeistusta kuin päivittelyä moittimista ja tee sitä tee tätä ja tota, sun vastuulla, et saa tehdä tota ja tätä jne. Motivaatio on kärsiny ison kolauksen.”

Selkeästi parannettavaa olisi esimiehen määrittelyssä ja palautteen annossa. Useimmiten (n. 40 %) vastauksissa oli mainittu se, että vastuumyyjän ja myymäläpäällikön työnjako on myyjää hämmentävä. Myyjät kertoivat, etteivät he tiedä kenen puoleen pitää kääntyä missäkin asiassa. Muutamista vastauksista selvisi, että joistain liikkeestä puuttuu kokonaan esimies tai sitten että sellainen on, mutta myyjä ei ole tavannut häntä koskaan.

8.6 Tiedottaminen ja tiedon kulku

Tiedottaminen ja tiedonkulku osion tarkoituksena oli selvittää, kuinka hyvin liikkeen sisäinen viestintä toimii. Olen ottanut tähän osuuteen taustamuuttujaksi työsuhteen keston. Osio sisältää viisi monivalintakysymystä sekä yhden avoimenkysymyksen,

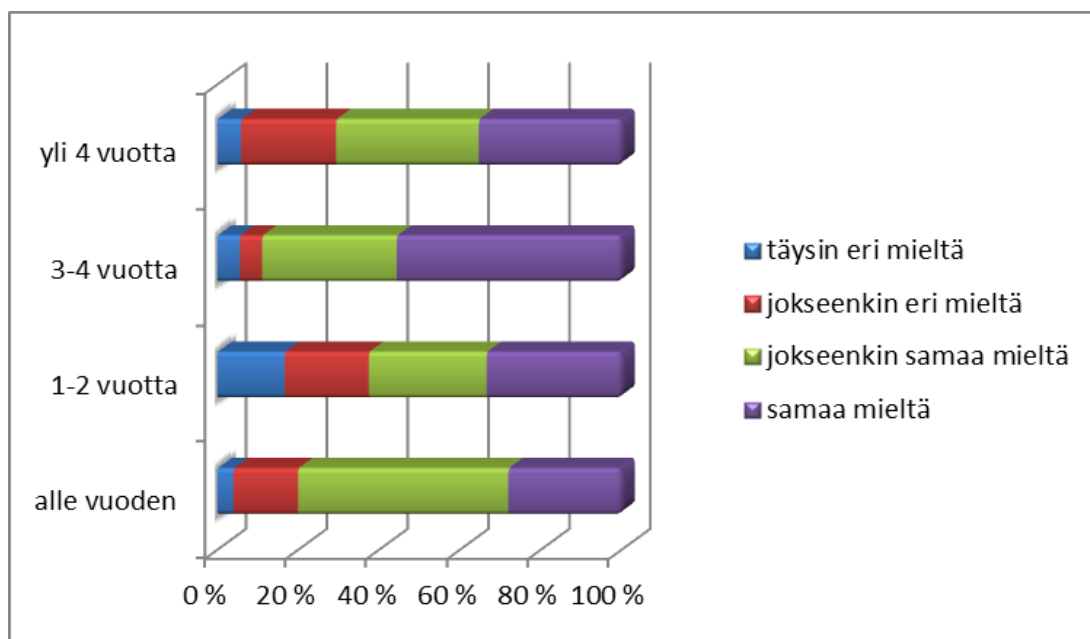
joka oli ”jos olit sitä mieltä että viestintää voisi parantaa, niin millä tavoin”. Olen jättänyt kuvaajista vaihtoehdon en tiedä kokonaan pois.



Kuvio 12. Vastaukset väittämään ”Työpaikallani on toimiva tiedonkulku” työsuhteen keston mukaan

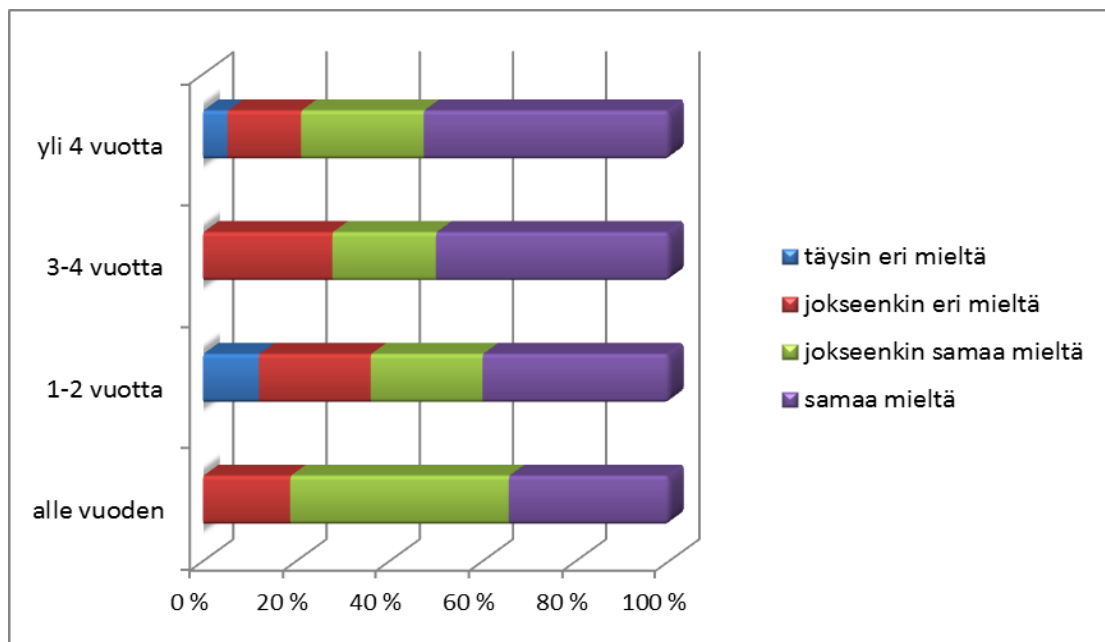
Mitä lyhyempi työsuhteenkesto on ollut, sitä enemmän ollaan sitä mieltä, että työpaikan tiedonkulku on toimivaa (Kuvio 12). Alle vuoden yrityksessä työskennelleistä kukaan ei ollut väitteen kanssa täysin eri mieltä. Työsuhteen pidentyessä myös kritiikki tiedonkulkua kohtaan vaikuttaa lisääntyneen. Yli vuoden yrityksessä työskennelleet olivat huomattavasti harvemmin sitä mieltä, että tiedonkulku on toimivaa.

Voidaan sanoa, että vastauskeskiarvojen (Liite 3) mukaan työntekijät ovat enimmäkseen sitä mieltä, että liikkeiden sisäinen tiedon kulku toimii jokseenkin hyvin. Silti on otettava huomioon se, että miltei 30 prosenttia ei pitänyt viestintää toimivana.



Kuvio 13. Vastaukset väittämään ”Palavereja järjestetään aina tarvittaessa” työsuhteen keston mukaan

Vastaukset väittämään olivat hyvin hajanaisia (Kuvio 13). Alle vuoden työsuhteessa olleet vastasivat useimmiten olevansa jokseenkin samaa mieltä, 1-2 vuoden työsuhteessa olevat olivat useimmiten samaa mieltä, 3-4 vuoden työsuhteessa olevat olivat useimmiten samaa mieltä ja yli neljän vuoden työsuhteessa vastaukset jakautuivat tasaisesti kaikille vaihtoehdoille. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että palavereja järjestetään aina kun niitä tarvitaan. Kuitenkin on huomioitava se asia, että vastaajista yli 20 prosenttia oli sitä mieltä, ettei niitä järjestetä aina tarpeen ilmaantuessa.



Kuvio 14. Vastaukset väitteeseen ”saan tarvittavat työhöni liittyvät tiedot ajoissa” työsuhteen keston mukaan

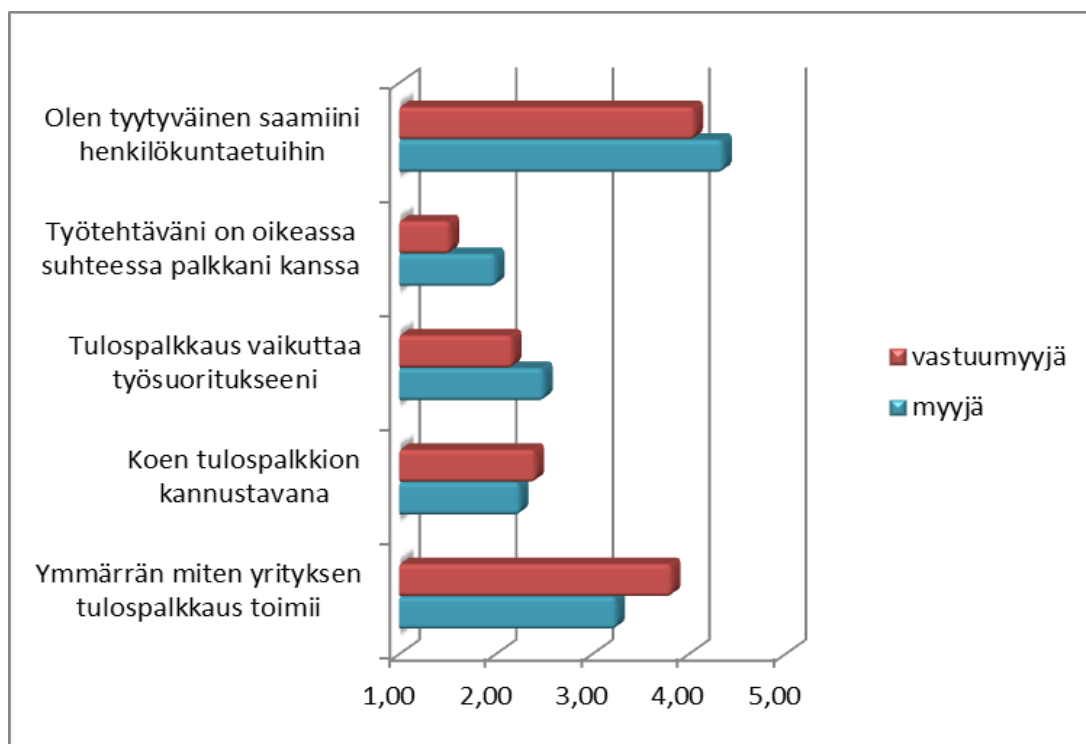
Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että he saavat tarvittavat tiedot ajoissa (Taulukko 14). On ymmärrettävää, että alle vuoden työsuhteessa olevat olivat yleisimmin vain jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Kuitenkin kaikista vastaajista yli 20 prosenttia koki, ettei saa tietoja ajoissa (Liite 3). Työsuhteen pituuden kasvaessa useammin vastaaja oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaajilla oli mahdollista vielä avoimessa vastaus kohdassa kertoa, miten heidän mielestään viestintää voitaisiin parantaa. Esitän seuraavaksi muutamia lainauksia vastauksista:

- ”Esimiehillä tulisi olla enemmän aikaa olla myyjien kanssa työaikana ja palavereja voitaisiin tehostaa paremmalla esityslista suunnittelulla”
- ”Palavereiden pito esim. kerran kuussa.”
- ”Pitämällä enemmän palavereita, joissa yhteisistä asioista, kuten kesälomien pitämisestä voitaisiin keskustella ja kaikki voisivat siellä esittää mielipiteensä.”
- ”Ajoissa kaikki tiedot esim. jos tulevat lähetykset tulee myöhässä. Myös yleinen "palsta" eli liikkeen sisäinen intranet olisi hyvä.”

Lähes kaikki toivoisivat enemmän palavereita ja niihin tarkemmin suunniteltua esityslistaa käsiteltävistä asioista. Useassa vastauksessa ilmeni, että työntekijät haluaisivat viestinnän olevan enemmän kasvokkain tapahtuvaa. Muutamista vastauksista ilmeni, että viestintä on lähes täysin yksisuuntaistan ja siksi vain ilmoittelu luontoista.

8.7 Palkka ja muut etuudet

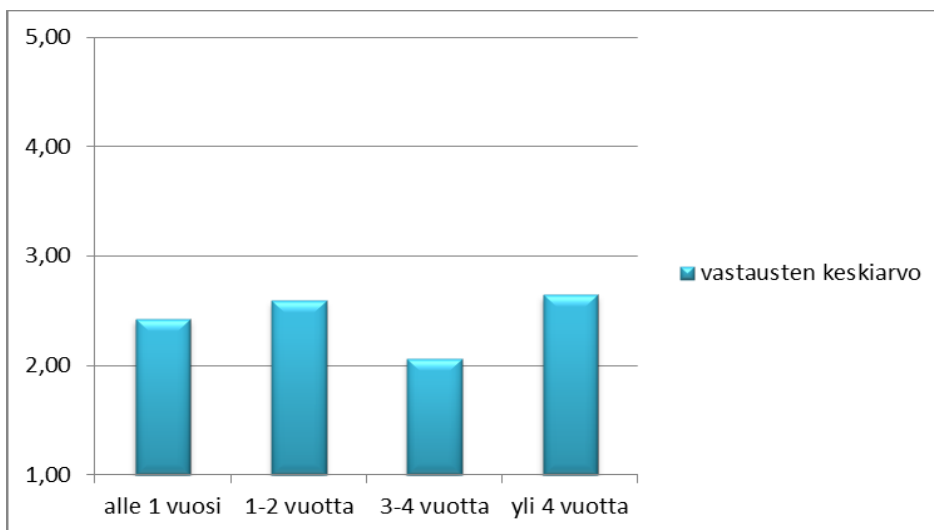
Tämän osuuden tarkoituksena on selvittää, millä tavoin työntekijät suhtautuvat palkkaansa yleensä sekä motivaation kannalta. Tässä osuudessa oli viisi väittämää liittyen palkan suuruuteen, tulospalkkioon sekä sen kannustavuuteen. Osion lopussa oli avoin kysymys, jossa vastaaja sai kertoa millainen palkkausjärjestelmä olisi heistä kannustavin.



Kuvio 15. Vastauskeskiarvot väittämiin palkkauksesta työnimikkeen mukaan

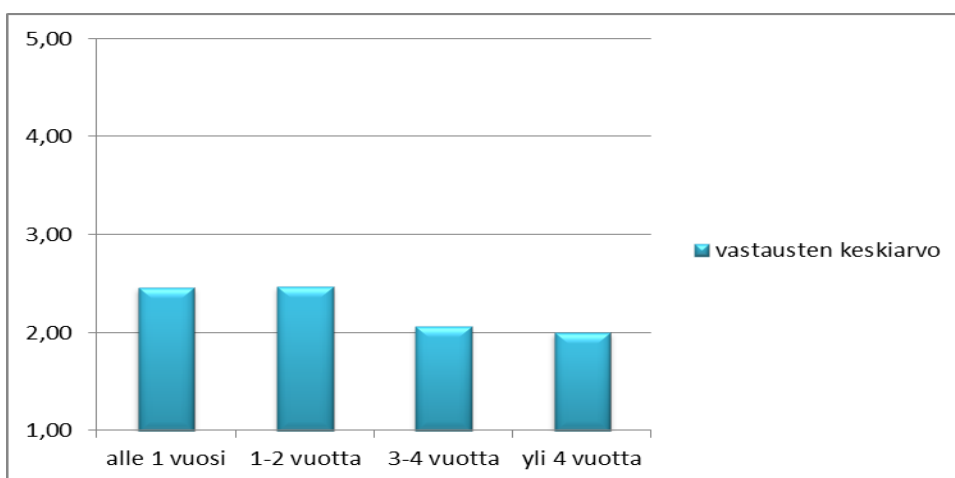
Myyjien ja vastuumyyjien välillä ei ollut yhdessäkään väittämässä tilastollista eroavaisuutta (Liite 3). Näyttää siltä, että myyjät ja vastuumyyjät ovat yhtä tyytymättömiä palkanmäärään suhteessa työtehtäviin. Molemmat ryhmät selvästi vaikuttaisivat

ymmärtävän, miten tulospalkkaus toimii, mutta sitä ei pidetä kannustavana ja siksi se ei vaikuta työsuoritukseen. Kuitenkin kaikki vastaajat ovat olleet tyytyväisiä saamiinsa henkilökuntaetuihin (Kuvio 15). Tarkastelen seuraavassa osaa väitteistä työsuhteen keston mukaan.



Kuvio 16. Vastauskeskiarvo väitteeseen: ”Tulospalkkaus vaikuttaa työsuoritukseeni” työsuhteen keston mukaan

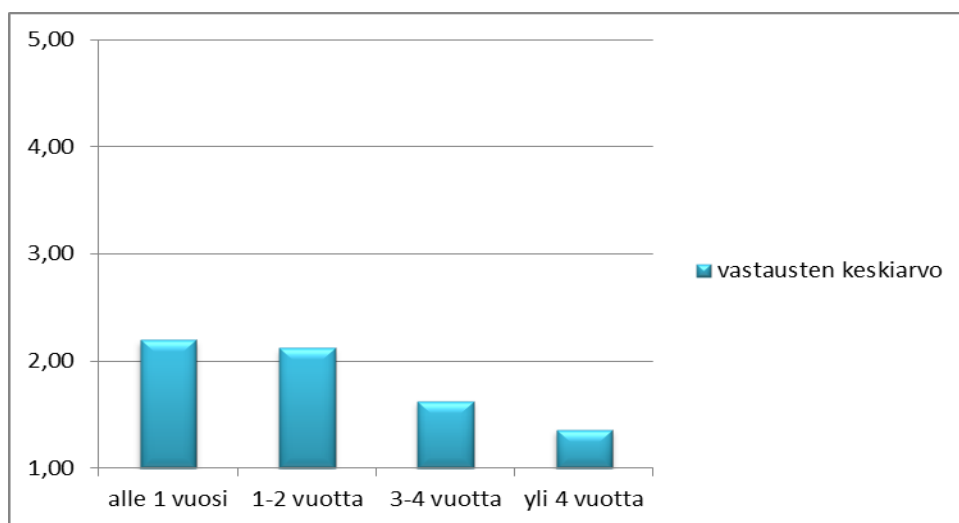
Tulospalkkaus näyttää vaikuttavan eniten yli neljännen vuoden työntekijöiden työsuoritukseen ja toiseksi eniten 1-2 vuotta työsuhteessa olleiden (Kuvio 16). Vähiten tulospalkalla näyttäisi olevan merkitystä 3-4 vuotta työsuhteessa olevien työsuoritukseen. Kuvioista voidaan nähdä, että työsuhteen kestolla ei vaikuttaisi olevan selvää merkitystä tulospalkan ja työsuorituksen välillä.



Kuvio 17. Vastauskeskiarvo väitteeseen: ”Koen tulospalkkion kannustavana” työsuhteen keston mukaan

Mikään vastaaja ryhmä ei pidä tulospalkkiota kannustavana. Kuitenkin alle vuoden ja kahden vuoden työsuhteessa olleet myyjistä muutamat pitivät sitä jokseenkin kannustavana (Kuvio 17).

Vaikka kuviosta 17 vähäinen muutos ei näy, niin kuitenkin liitteissä olevasta taulukosta voidaan nähdä, että kolmantena vuonna sen kannustavuus näyttää laskevan jonkin verran ja neljäntenä vuonna taas hieman. Voidaan siis todeta, että työsuhteen pidentyessä tulospalkkion kannustavuus vähenee.



Kuvio 18. Vastauskeskiarvot väitteeseen työsuhteen keston mukaan

Vaikka mikään ryhmistä ei ole tyytyväinen palkkaansa, on huomattava, että sen lisäksi tyytymättömyys siihen kasvaa vuosittain (Kuvio 18). Lähes kaikki yli neljä vuotta työsuhteessa olleista olivat väitteen kanssa eri mieltä. Kaikkien vastaaja ryhmien keskiarvo laski myös alle kahden (Liite 3).

Viimeinen palkkaan liittyvä kohta oli avoin, mihin vastaajat saivat kertoa, että millaisen palkkausjärjestelmän he itse kokisivat kannustavimpana. Ehdotuksia oli lähes 40 prosentissa palautuneista kyselyistä.

Laitan muutamia lainauksia, mitkä edustivat yleisesti vastauksien linjaa:

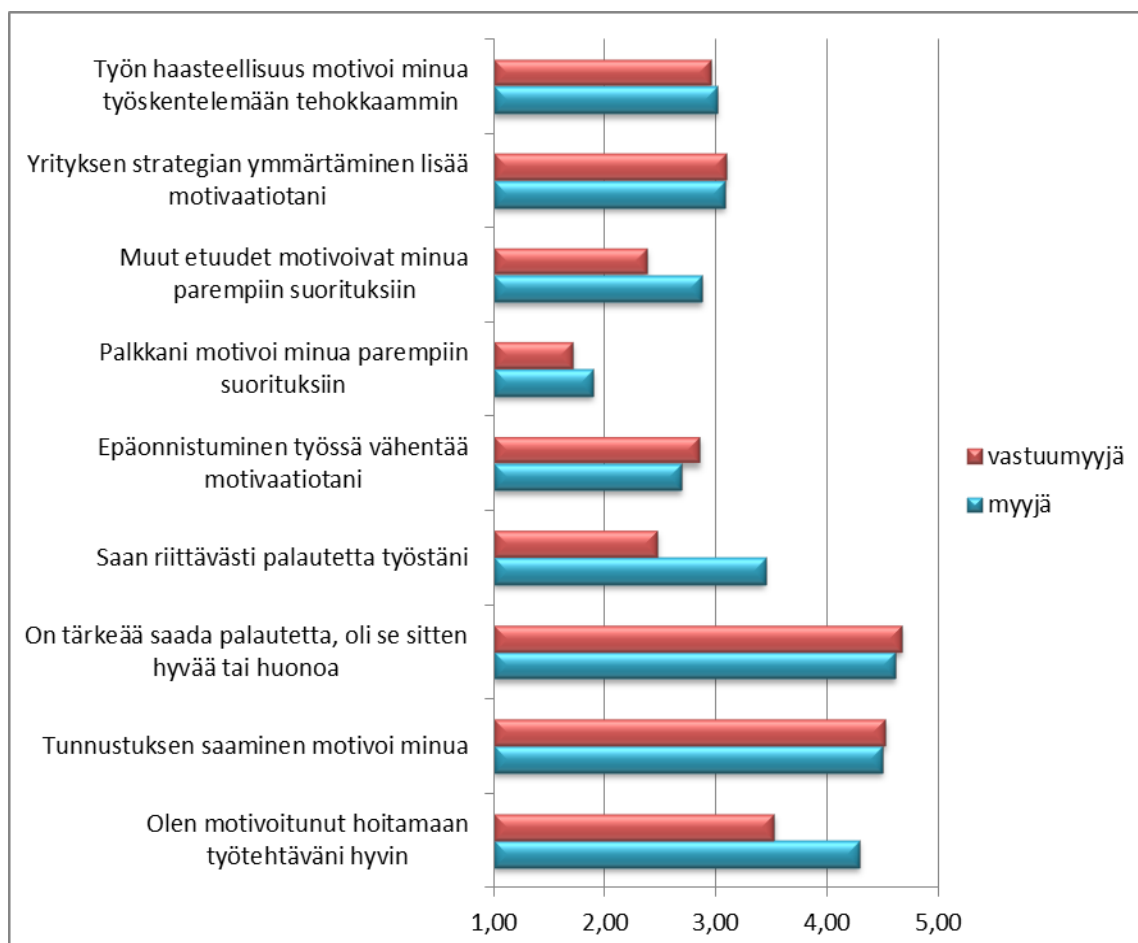
- ”Palkkausjärjestelmä muuten ok (lisät makuunikorttien myynnistä), mutta yksinkertaisesti liian alhainen palkkataso ja onnettomat iltalisät. Pitäisi mielestäni olla samaa luokkaa kuin esim. kauppojen kassoilla ja pikaruokaloissa.”
- ”Parempi palkka kannustaisi.”
- ”Riittävä peruspalkka on kannustavan palkkausjärjestelmän pohja. Suurin syy työkavereiden vaihtumiseen on ollut liian pieni palkka. Peruspalkan päälle maksettavien lisien tulisi myös olla merkittävä lisä peruspalkkaan: alle euron iltalisä ei kannusta tekemään iltavuoroja: useimmat haluavat mahdollisuuksiensa mukaan aamuvuoroon. Tulospalkkaus (*oletan tämän tarkoittavan MK-myyntiä*), ei varsinaisesti kannusta myymään kortteja vaan motivaatio tulee muualta.”
- ”Hyvä tuntipalkka ja inhimilliset iltalisät ja SELKEÄ systeemi tulospalkkaukseen. Nyt en edes oikein tiedä mitä sillä tässä tarkoitetaan.”

Monet vastaukset oletetulla tavalla pyörivät lähinnä palkan suuruuden ympärillä. Jotkut halusivat paremmat lisät ilta- ja viikonloppu ajalla tehdystä töistä, kun taas toiset halusivat saada vastuutehtävistä paremman korvauksen. Työntekijät halusivat myös konkreettisemmän ja selkeämmin määritellyn tulospalkkiojärjestelmän. Toiseksi alempana vastauksessa vastaaja ei tiedä, mitä muuta tulospalkkio pitää sisällään.

8.8 Työmotivaatio

Tämän osuuden tarkoituksena oli selvittää, että ovatko myyjät motivoituneet työssään. Yritän myös selvittää, että mitkä tekijät lisäävät motivaatiota tai vähentävät sitä. Voimme näin selvittää, että kokevatko myyjät yrityksen tulospalkkiojärjestelmän kannustavana ja onko sillä vaikutusta työskentelyyn.

Esitän aluksi taulukon ja kuvan, missä on kaikki motivaatioon liittyvät väitteet on kerätty samaan. Taustamuuttujana tässä toimii työnimike. Tämän jälkeen nostan esiin vielä muutaman väitteen yksityiskohtaisempaa tarkastelua varten.

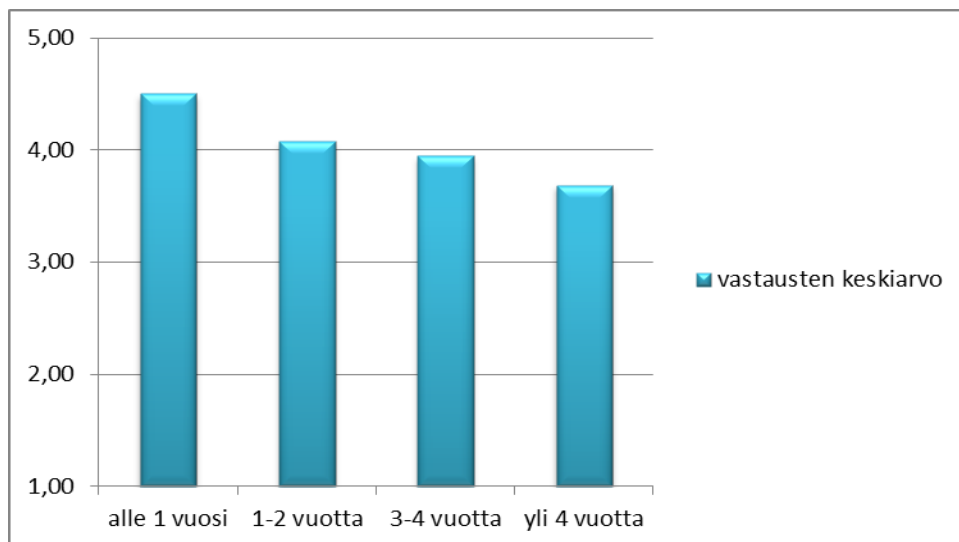


Kuvio 19. Vastaukset väitteisiin työmotivaatiosta

Vastaajat olivat sitä mieltä, että työn haasteellisuudella ei juuri ole merkitystä työtehokkuuteen (Kuvio 19). Yrityksen strategian ymmärtämisellä ei nähty myöskään olevan vaikutusta motivaation tasoon. Väitteen muotoilu ei anna meille tietoa siitä, tarkoittaako tämä sitä että strategian ymmärtämisellä ei ole merkitystä yleensä vai sitä, että vastaajat eivät tiedä mikä strategia yrityksellä on. Kyseiselle väitteelle olisi pitänyt lisätä sitä tukeva kohta, jolloin olisimme päässeet sitä tarkemmin selvittämään. Nyt joudumme tyytymään tietoon siitä, että strategian ymmärtäminen ei lisää motivaatiota.

Vastaajat olivat sitä mieltä, että tällä hetkellä palkka ei lisää motivaatiota, mutta muiden etuuksien (tulospalkka) voidaan nähdä lisäävän motivaatiota jonkun verran enemmän (Kuvio 19).

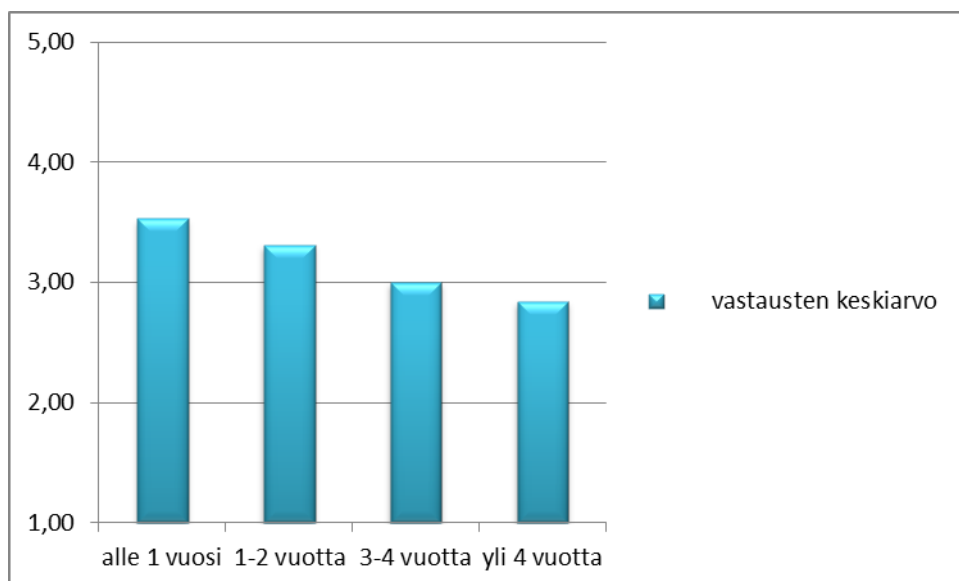
Suurimmaksi motivaation lisääjäksi nähtiin palautteen ja tunnustuksen saanti. Palautteen saantia pidettiin todella tärkeänä, oli se sitten hyvää tai huonoa. Tätä tulosta tukee myös se, että epäonnistumisen ei nähdä vähentävän motivaatiota. Yhtä paljon vastaajat kokivat motivaation kasvavan tunnustuksen saamisen myötä. Suurin osa vastaajista koki palautteen saannin liian vähäiseksi.



Kuvio 20. Vastauskeskiarvo väitteeseen olen motivoitunut hoitamaan työtehtäväni hyvin, taustamuuttujana työsuhteen kesto

Kuvion 20 perusteella työntekijät vaikuttavat olevan motivoituneita hoitamaan työtehtävänsä hyvin tai ainakin jokseenkin hyvin. Kaikkein motivoituneimpia ovat myyjät, joiden työsuhde on kestänyt alle vuoden.

Samaa mieltä väitteen kanssa olevien määrä laskee kuitenkin työsuhteen pidentyessä. Lasku ei ole kovinkaan jyrkkä, mutta silti huomioitava asia (Kuvio 20).



Kuvio 21. Saan riittävästi palauteta työstäni, taustamuuttujana työsuhteen kesto

Työsuhteen pidentyessä vaikuttaisi palautteen saannin tarve myös lisääntyvän. Alle vuoden työsuhteessa olevat ovat suhteellisen tyytyväisiä palautteen saannin suhteen. Kuitenkin harva, yli vuoden yrityksessä työskennellyt myyjä, kokee saavansa palautetta tarpeeksi. Yli neljä vuotta työskennelleiden vastausten keskiarvo laskee alle 3,00, mikä tarkoittaa sitä että he ovat lähinnä eri mieltä väitteen kanssa. Kaikkien vastausten keskiarvo jää hieman yli kolmen.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osuudessa tavoitteenani on tiivistää ja selkeyttää tutkimuksesta saadut tulokset. Tulen rinnastamaan tutkimustuloksia kokoamaani teoriaan sekä aiempiin tutkimuksiin asiasta.

9.1 Työtyytyväisyys

Aikaisemmat työtyytyväisyystutkimukset ovat osoittaneet, että tyytyväisyys ja motivaatio eivät ole suorassa riippuvuussuhteessa toisiinsa. Makuuni Oy:n henkilökunta

kertoi olevansa motivoitunut, mutta siitä huolimatta he olivat tyytymättömiä moniin yrityksessä oleviin asioihin. Kuten Juuti (2006) mainitsi: työtyytyväisyydellä ajatellaan olevan seurausta työsuorituksen palkitsemisesta eli palkkiosta, joka on jo saatu. Tutkimuksesta selvisi, että työntekijät kokivatkin, että he eivät ole saaneet tekemäänsä työtä vastaavaa palkkiota. Myös muissa tyytyväisyyttä mittaavissa osissa tulokset osoittivat jonkin verran tyytymättömyyttä. Tarkasteltaessa tuloksia kokonaisuutena voidaan sanoa, että yrityksessä ilmeni sekä tyytyväisyyttä että tyytymättömyyttä rinnakkain.

Hezbergin mainitsevat hygienia tekijät eivät hänen mukaansa takaa hyvää suoriutumista työssä, mutta jos ne eivät ole kunnossa, ne saattavat lisäivät tyytymättömyyttä. Näihin tekijöihin lukeutuivat mm. tutkimani asiat:

- Johtaminen
- työyhteisön ilmapiiri
- työpaikan menettelytavat sekä hallinto
- palkkausjärjestelmät

Tutkimuksesta saadut tulokset ovat osittaneet, että työntekijät olivat jonkin verran tyytymättömiä edellä lueteltujen tekijöiden suhteen. Ainoa asia johon oltiin lähes täysin tyytyväisiä, oli työyhteisön ilmapiiri. Vaikka tyytymättömyyttä ilmeni kaikilla osa-alueilla, silti vastaajista noin 80 prosenttia kertoi viihtyvänsä työssään hyvin/jokseenkin hyvin ja vain hieman yli 10 prosenttia vastaajista ilmoitti, ettei viihdy työssään lainkaan. Voidaan siis sanoa, työtytyymättömyydestä huolimatta vastaajat viihtyivät hyvin työssään.

Lähes kaikki vastaajat olivat mielestään saaneet työhönsä hyvän perehdytyksen. Tästä huolimatta vastuumyyjät eivät kokeneet aina, että heidän työtehtäviään olisi riittävän tarkoin määritelty. Saattaa olla, että vastuumyyjät ovat perehdytyksellä tässä tarkoitaneet sitä koulutusta, minkä he ovat saaneet alkujaan aloittaessaan työnsä myyjänä. Useimmat vastuumyyjät eivät nimittäin koe tarpeeksi usein saavansa apua tai jatko-opastusta työtehtäviensä hoitamisessa. Vastuumyyjien jatkokoulutus olisi tarpeen, jotta he voisivat suoriutua työtehtävistään, tuntematta epävarmuutta. He nimittäin kokivat, etteivät aina hallitse työtehtäviään tarpeeksi hyvin. Tällaista ongelmaa

ei ilmennyt myyjien suhteen. Erityisesti työnhallinnalla on merkitystä siihen, millä tavalla työntekijä suhtautuu työhönsä ja sitä kautta työntekijän työtyytyväisyyteen.

Työtyytyväisyyden kannalta työn ominaisuuksilla on suuri vaikutus. Työntekijöille ei siis riitä, että työtehtäviä toistetaan mekaanisesti, vaan täytyy olla myös mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä tekee ja miten sitä tekee. Mutta kuitenkin tarvitsee olla ohjenuora, minkä avulla määrättyihin tuloksiin pyritään. Tällaista tilaa voidaan luonnehtia kannustavana työyhteisönä. Tuloksista kuitenkin selvisi, että työntekijät eivät pääse vaikuttamaan työhönsä niin paljon kuin he olisivat itse halunneet.

Tutkimus osoitti, että työntekijät viihtyivät työssään suhteellisen hyvin ja työtä pidettiin jokseenkin mielenkiintoisena. Kuitenkaan kaikki eivät olleet tyytyväisiä työtehtäviin ja niiden ei koettu olevan kovinkaan monipuolisia. Vastuumyyjät kokivat myyjä enemmän, että saivat käyttää osaamista ja luovuutta työssään. On otettava huomioon, että työntekijöiden persoonallisuus määrää myös paljon sitä, millaista työtä pidetään mielekkäänä. Jos ihminen on kunnianhimoinen hän arvostaa työssään haasteita ja etenemismahdollisuuksia. Työntekijät, jotka haluavat kehittää itseään, suhtautuvat myönteisemmin haastaviin tehtäviin, kun taas esimerkiksi juuri työnsä aloittanut tyytyy toimittamaan työtä tarkkojen ohjeiden mukaisesti. Tutkimuksen tulokset osoittautuivat samankaltaisiksi. Vastuumyyjät halusivat enemmän vastuuta ja haasteita kun taas myyjille tai juuri työssä aloittaneille, ei näiden merkitys ollut yhtä suuri.

Työilmapiiriosuudesta selvisi, että lähes kaikki vastaajat tulevat toimeen työkaveriensä kanssa ja pitävät myös työpaikalla olevaa ryhmähenkeä hyvänä. Kuitenkin ilmapiirin motivoiva vaikutus jakoi mielipiteitä vahvasti. Noin kolmannes ei pitänyt sitä motivoivana kun taas yli puolet oli sitä mieltä, että ilmapiiri on motivoiva. Liikkeissä tämän mukaan vaikuttaisi olevan jokseenkin ihmiskeskeinen ilmapiiri. Tällöin työntekijät ovat useimmiten tyytyväisiä työpaikan ilmapiiriin, mutta tuotannolliselta kannalta se ei ole tehokas tila. Olisi parempi jos työpaikan ilmapiiri olisi enemmän suoritustarvotava, jolloin työpaikalla korostettaisiin siten esimerkiksi henkilökohdasta vastuuta, tunnustuksen antamista ja palkitsemista työsuorituksen perusteella. Edellä mainitut tekijät ovatkin niitä asioita, mitä henkilökunta ilmoitti enemmän ha-

luavansa. Näitä tekijöitä tukeva suoritustavoitelmapiiri vaatisi kuitenkin toimiakseen johdonmukaisen ja kannustavan esimiehen.

Yrityksen sisäinen viestintä näyttää toimivan vain osittain. Tiedotteet ja ohjeistukset, jotka tulevat ylempää organisaatiosta tavoittaa myyjät suhteellisen hyvin, mutta ongelmana näyttäisikin olevan liikkeen oma sisäinen viestintä. Tämä on helppo yhdistää esimiehen puutumiseen sekä siihen, että päiväkirjaa ei nähdä riittävänä viestintävälineenä. Moni vastaajista nimittäin oli sitä mieltä, että liikkeen sisäisessä viestinnässä olisi parannettavaa. Joko käytössä olevia päiväkirjoja ei käytetty tai sitten esimiehet eivät ole osanneet ohjeistaa myyjiä viestimien käytössä. Tämä asia liittyykin vahvasti siihen kuinka selkeä esimieskäytäntö näissä liikkeissä on käytössä.

Monesti vastaajat kaipasivat enemmän kasvoittain käytäviä keskusteluja, mihin monissa liikkeissä ei aina ole resursseja. Tällä hetkellä yrityksen käytössä oleva sisäinen viestintä kattaa ainakin palaverit, sähköpostin, intranetin ja päiväkirjan. Ketjun ohjeistuksessa sanotaan, että jokaisessa liikkeessä tulisi olla palaveri kerran kuukaudessa. Siitä huolimatta niiden pitämistä ei valvota ja monissa liikkeissä ne jäävät harvinaisuuksiksi. Yrityksen johdon tulisi mahdollisuuksien mukaan valvoa, että annettujen ohjeiden mukaan toimittaisiin. Viestintävälineitä vaikuttaisi olevan riittävästi, siksi luultavasti ongelma on siinä, että myyjiä ei riittävästi ohjeisteta tai kannusteta niiden käyttämisen kanssa. Jotta sisäinen viestintä saataisiin kuntoon, tulee esimiesten ohjata ja opastaa myyjiä viestimien tehokkaaseen käyttöön.

Organisaation rakenteellisella muutoksella on ollut paljon vaikutuksia esimiestyöhön. Useissa vastauksissa ilmeni, että selkeää esimiestä ei kaikissa toimipisteissä ollut nimettynä laisinkaan. Toinen esimiestehtäviin liittyvä ongelma johtui siitä, että osassa liikkeissä oli sekä vastuumyyjä että myymäläpäällikkö, mutta heillä ei ollut selvää tehtäväjakoja vastuiden suhteen. Esimiestyö tulisi Makuuni Oy:n kaltaisessa yrityksessä nähdä vuorovaikutusprosessina, jonka tavoitteena on päästä yrityksen määrittelemiін tavoitteisiin. Esimiesosuuden tulokset olivat kuitenkin paikoitellen erittäin heikkoja. Yleisesti vaikuttaa siltä, että vastaajat eivät saa esimieheltään palautetta, kannustusta tai tarvittavia informaatioita työhön liittyen. Koska myyjien ja

vastuumyymyjien välillä oli lähes joka kohdassa tilastollinen eroavaisuus, tulee tuloksia myös tulkita sen mukaisesti.

Vastuumyymyjät kokivat, etteivät he saa tarvittaessa apua tai ohjeistusta esimieheltään. He myös kokivat jokseenkin, että esimiehiä ei kiinnostanut heidän hyvinvointinsa. Myymyjät vaikuttivat olevan kaikilla osa-alueilla tyytyväisempiä esimiehiinsä. Jos vastuumyymyjät ja myymäläpäälliköt eivät saa tehtyä selkeää jakoa vastuistaan, tulee kaikkien myymyjien epävarmuus jatkumaan edelleen. Esimiehen merkitystä ei tulisi vähentää, vaan tulisi ymmärtää, että ammattitaitoinen ja motivoiva esimies, jolla olisi tarvittavat resurssit käytössä, mahdollistaisi sujuvamman organisaation.

Lähes kaikki työntekijät olivat tyytymättömiä saamaansa palkkaan. Tulos ei ole yllättävä ja onkin huomioitava, että työ ei itsessään vaadi pohjakoulutusta tai muitakaan erityistaitoja. Palkkaan tyytymättömyys on monilla aloilla yleistä ja erityisesti silloin yrityksen tulisi muilla tavoilla kompensoida palkkatyytymättömyyttä. Tulisi siis miettiä tapoja, joilla tyytyväisyyttä voitaisiin kasvattaa jos yrityksellä ei ole resursseja nostaa palkkatasoa. Työntekijät erityisesti kokivat, että palkka ei ole oikeassa suhteessa heidän työsuorituksensa kanssa. Monesti tässä yhteydessä otettiin esiin se, että viikonloppuisin työ määrä on moninkertainen, mutta silti niiltä päiviltä ei saa lisäkorvausta tai että palkassa ei ollut huomioitu työssä syntyvää vastuuta. Vaikka kaikista työehtosopimuksen mukainen palkka ei ollut riittävä, silti huolestuttavamaa on se, että tulospalkkaakaan ei nähty kannustavana.

9.1 Motivoituminen

Motivoitumista arvioitiin sen kannustearvolla eli miten mielekkääksi työ koetaan, ilmapiirillä ja palaute- ja palkkiojärjestelmien sekä viestinnän toimivuudella. Palkkaa myymyjät eivät kokeneet kannustavana eivätkä toisaalta käytössä olevaa tulospalkkiota. Vain osa myymyjistä ymmärsi, miten yrityksen tulospalkkaus toimii ja siitä syystä sitä ei pidetty myöskään kovin kannustavana. Erityisen tärkeää olisi, että esimies ymmärtäisi tulospalkkion, jolloin hän pystyisi kannustamaan muita työntekijöitä sen mukaisesti. Hänen tulisi myös huolehtia siitä, että tulospalkan mittarit ovat

kunnossa ja että niitä seurataan henkilöstön kanssa yhdessä ja tarpeeksi usein. Työntekijöiden motivoitumisen näkökulmasta tulisi pyrittävän tuloksen olla konkreettinen ja tavoiteltavissa oleva. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tulospalkkiolla ei ole sellaisenaan vaikutusta työsuoritukseen ja että se ei motivoi heitä. Palautteen annolla nähtiinkin olevan kaikkein suuri merkitys motivoijana. Aikaisempien tutkimusten mukaan henkilökohtaisen tason arviointi on kannustavuuden kannalta toivottavaa.

Työntekijöiden asenne työtä kohtaan oli hyvä. Asenteet määräävätkin pitkälti yksilön suoritusmotivaation tasoa. Yleensä työhönsä tyytymättömät saattavat olla haluttomampia ponnistelemaan työssä tai olla muuten tehottomampia. Tämä näkyi jonkin verran tuloksissa, mutta edelleen suurin osa työntekijöistä koki motivaation riittävän työn hyvin hoitamiseen. Työntekijät halusivat ottaa vastuuta työssään ja toisaalta käyttää omaa osaamista ja luovuutta sen tekemisessä. Mutta ennen kaikkea työntekijät haluavat saada palautetta työstään. He pitävät sitä motivaation kannalta tärkeänä, mutta kokivat että eivät saa sitä tarpeeksi. Työntekijät pitivät hyvää ja huonoa palautetta yhtä suuressa arvossa. Tutkimuksessa selvisi, että tunnustuksen saaminen oli kaikkein merkittävin motivaation lähde. Kuitenkaan työntekijät eivät näe työn haasteellisuutta tai yrityksen strategian ymmärtämistä motivaatiota lisäävinä tekijöinä.

Tulosten tulkinnassa tulee huomioida, että vastauksia on tullut useista eri toimipisteistä. Siksi tulokset eivät kaikilla osa-alueilla kerro yrityksen yleisten toimintatapojen ja menettelyjen toimivuudesta, vaan lähinnä siitä miten ne toimivat käytännön tasolla. Tästä syystä tarvitsisi tehdä jatkotutkimusta, että voitaisiin selvittää, että järjestetäänkö osassa liikkeissä asiat paremmin/huonommin kuin toisissa.

10 KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä osiossa pohdin erilaisia keinoja kehittää yrityksen toimintatapoja niiltä osin, mitkä tutkimuksessa osoittautuivat ongelmallisiksi. Tutkimus osoitti että kehityskoh- teita löytyy esimiestyöstä, sisäisestä viestinnästä, tulospalkkauksesta ja yleisesti mo- tivoinnista.

10.1 Ammattitaitoinen esimies

Ennen kuin yrityksen esimiestyötä voidaan alkaa kehittää, tarvitsee aluksi organisaa- tiorakennetta selkeyttää, niin että vastuumyyjillä ja myymäläpäälliköillä on selkeä työnkuva, mikä olisi myös myyjien tiedossa. Jotta asian suhteen ei tulisi epäselvyyk- siä, esimieskäytäntö tulisi olla kaikissa toimipisteissä sama. Tämä vähentäisi myös organisaation ylempien tahojen tehtäviä, kun esimiesohjeistuksia ei tarvitsisi tehdä liikekohtaisesti.

Vastuumyyjille ja myymäläpäälliköille tulisi järjestää esimieskoulutusta, jonka avul- la he pystyisivät jatkossa suoriutumaan henkilöstön kannustamisesta ja liikekohtais- ten strategioiden suunnittelusta. Koska osa vastuumyyjistä koki osan työtehtävistä haastaviksi, voitaisiin myös hallinnollisiin tehtäviin antaa tarvittaessa koulutusta. Tä- mä koulutus voitaisiin järjestää esimerkiksi myymäläpäälliköiden palaverien yhtey- teen. Erityisesti koulutuksen tulisi sisältää ohjeistusta palautteen antamiseen sekä valmentavaan johtamiseen. Vaikka näihin löytyy yritykseltä ohjeistukset, voidaan tutkimustuloksista lukea, että ne eivät aina sellaisinaan riitä.

10.2 Liikkeen sisäinen viestintä kuntoon

Yrityksen sisäinen viestintä tarvitsee kehitystä lähinnä toimipistetasolla. Liikkeisiin tarvitsisi kehittää viestinnän tapoja, jotka ovat tehokkaita, mutta silti helppokäyttöi- siä. Vanhanaikaiseen päiväkirjaan kirjoittamisella saattaa olla korkeampi kynnyks kuin esimerkiksi sähköisellä viestinnällä.

Esimerkiksi Nokian, Kangasalan ym. Makuuneissa käytössä ollut Facebook-ryhmä on osoittautunut todella tehokkaaksi viestinnän välineeksi. Se on rento, mutta silti asiallinen tapa harjoittaa työpaikka viestintää. Tarvittaessa myyjät saavat vapaa-ajallakin tiedon tärkeistä asioista tai vapautuneista työvuoroista. Tämä on vapaamuotoisempi tapa olla yhteydessä muihin työntekijöihin ja samalla saada tietoon viimeisimmät työhön liittyvät asiat.

Liikkeissä tulisi myös järjestää perehdytyksen yhteydessä selkeämpi viestintäohjeistus, niin että he ymmärtäisivät heti aluksi mikä sen merkitys on liiketoiminnan kannalta. Monet uudet työntekijät varmasti ujostelevat viestinnän suhteen aluksi, mutta kun siitä tehdään heti aluksi merkityksellinen asia, tulee viestinnästä myöhemmin helppo ja jokapäiväinen prosessi.

10.3 Oikeat tavat motivoida

Motivaatiota lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi työn konkreettinen tavoite, säännöllinen palaute, ohjaus, kannustava palkkaus ja työ itsessään. Tutkimuksessa selvisi, että monille vastaajille palautteenanto oli yksi vahvimista kannustimista ja samalla kaikki myyjät kokivat saavansa liian vähän palautetta työstään. Yrityksen tulisi järjestää esimiestyö sellaiseksi, että palautteenanto helpottuisi ja että se tapahtuisi tarpeeksi usein. Palautteenanto ja tarvittaessa kehityskeskustelut voitaisiin ottaa tavaksi palaverin yhteyteen niin, että sen yhteydessä voitaisiin tarkastella myyjän saavutuksia tai myyntituloksia edellisen kuukauden ajalta. Tilannekohtaisesti tulisi päättää, että käydäänkö tämä keskustelu yhdessä vai kahden kesken.

Osa työntekijöistä ei tiennyt tai ymmärtänyt, miten yrityksen tulospalkkaus toimii. Asiaan tulisi tehdä pikaisesti muutos, sillä tämä on yrityksen lisämyynnin kannalta oleellinen tekijä. Jos myyjät eivät saa kannustavaa syytä ponnistella myyntien eteen, vaikuttaa se luonnollisesti yrityksen tulokseen. Yrityksen käytössä oleva tulospalkkio on teoriassa hyvin yksinkertainen: jos liike pystyy ylittämään budjetoidun myynnin 10 prosentilla, saavat myyjät neljännesvuosi bonuksen tehtyjen työtuntien mukaan.

Ongelmaksi tässä jää helposti se, että myyjiä ei pidetä myynnin kehityksessä ajan tasalla. Yrityksen tulospalkkaus vaatisi toimiakseen viikoittaisen seurannan, johon otettaisiin myös myyjät mukaan. Tällä tavoin voitaisiin myyjien kanssa käydä läpi, että mihin osa-alueisiin tulisi panostaa enemmän.

Vastausten perusteella ehdottaisinkin, että yrityksessä otettaisiin käyttöön tulospalkkaus, joka perustuisi aina tietyn ajanjakson tarkkaan valitun tuotteen tai palvelun myynnin tehostamiseen. Otetaan esimerkiksi Makuuni-kortit, jonka myynnistä myyjä saa aina palkkion. Samaan tapaan voitaisiin valita, joku muu tuote, vaikka uutuu elokuvapaketti, minkä myyntiin työntekijöitä kannustettaisiin tulospalkkiolla. Jokaiselle liikkeelle voitaisiin budjetoida tämän osalta tavoite, mihin päästyään myyjät palkittaisiin. Tämän artikkelin myyntiä voitaisiin seurata esimerkiksi viikkotasolla niin, että myyjät saisivat tasaisesti palautetta ja samalla heitä voitaisiin kannustaa vielä parempiin tuloksiin. Jotta kaikki olisivat perillä myynnin kehityksessä, myyntitulokset voitaisiin tulostaa myymälään myyjien nähtäville.

Myös Makuuni-korttien myyntiä voitaisiin tehostaa ennestään sillä, että yksittäisen myyntipalkkion lisäksi asetettaisiin tavoitteet, mitkä saavutettua työntekijät saisivat joko korotettua palkkiota tai kertaluontoisen bonuksen. Jotta tästä saataisiin mahdollisimman motivoiva, tulisi myyntimäärätavoitteet arvioida tarpeeksi korkealle ja toisaalta myös myyjien tulisi osallistua myynnintehostuksen suunnitteluun.

11 LOPUKSI

Tyytyväiset työntekijät ovat elinehto sille, että yritys pystyy tekemään tulosta sekä jatkuvasti kasvamaan ja kehittämään toimintaansa. Elokuva-alan jatkuva kehittyminen vaati, että Makuuni Oy:n henkilöstön tyytyväisyyttä ja motivaatiota mitattaisiin säännöllisesti. Yrityksen henkilöstön tarvitsee ymmärtää, että mikä heidän roolinsa on kivijalkavuokraamojen säilyttämisen kannalta. Heidän on osattava toimia sellaisella tavalla, mikä mahdollistaisi yrityksen parhaan mahdollisen tuloksen. Ei voida

kuitenkaan olettaa, että kukaan työntekijä pystyisi tähän tehtävään ilman hyvää syytä – siis kannustusta.

Tutkimuksen toteutus onnistui hyvin ja siitä saatiin paljon käyttökelpoista tietoa. Jotta parannuksia saataisiin tehtyä, tulisi niiden toteutukseen osallistua koko organisaation. Ei vain riitä, että myymälätasolla yritetään parantaa toimintatapoja, vaan muutoksen tulee ylettyä ylempään johtoon asti. Näin muutoksista saadaan tasalaatuisempia ja pystytään varmistamaan, että ne ovat otettu käyttöön kaikissa yrityksen toimipisteissä.

Makuuni Oy:n kannata on myös erityisen tärkeää, että myyjät edistäisivät toimillaan sen strategian toteuttamista. Toteutuakseen tämä vaatii tehokasta ja jatkuvaa viestintää kaikilta organisaation tasoilta. Yrityksen toiminnan tulisi olla myös avoimempaa, jotta myyjätkin ymmärtäisivät sen avulla, miten heidän toimintana vaikuttaa yritystoiminnan kokonaisuuteen.

Jos yritys saa korjattua tutkimuksessa ilmenneet ongelmakohdat, voi se vaikuttaa jo lyhyellä aikavälillä yrityksen talouteen, tuottavuuden ja vähentyneiden kulujen kautta. Työtyytyväisyys vaikuttaa töiden sujuvuuteen, terveyden edistämiseen ja näin myös yrityksen kulujen minimoimiseen. Sen ylläpito tulee vaatimaan jatkuvaa ponnistelua ja uusien toimintatapojen kokeilua. Yrityksen tulisi ottaa työtyytyväisyyskyselystä säännönmukainen tapa. Tällä tavalla parannusta vaativiin asioihin keritään puuttua jo ennen kuin tilanne ärtyy liikaa ja ongelmista tulee vaikeampia korjata.

LÄHTEET

KIRJALÄHTEET:

Aarnikoivu, H. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kamari Oy

Hakala, A., Hakala, K., Heinonen, O., Relander, K., Savonen, M., Sjöstedt, J., Säteri, H., Södergård, H., Virkkunen, P. & Voutilainen, E. 1990. Palkitseva työyhteisö. Helsinki: Tietosanoma Oy

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Hansaprint

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY

Kouzes, J. & Posner, B. 2001. Rohkaiseva johtaminen: miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Helsinki: Rastor

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisen johtaminen. Helsinki: Otava

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän liiketoiminnan perusta. Helsinki: Edita

INTERNET LÄHTEET:

Hemming, M. 2010. Työhyvinvointin vaikuttaa monet tekijät. Viitattu 4.3.2013. <http://lehti.tek.fi/node/870>

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor. Viitattu 20.2.2013. <http://www.ellibs.com.lillukka.samk.fi/fi/book/978-952-5928-09-9>

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. Viitattu 4.3.2013. http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat

Piekkola, H. 2004. Tulospalkkaus parantaa tuottavuutta. Viitattu 15.4.2013. http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_05_04_tulospalkkaus.html Salojärvi, S. 2010. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. Viitattu 4.3.2013.

<http://www.talouselama.fi/minavaitan/tyohyvinvointi+ja+tuottavuus+ovat+yhta/a2080757>

Liite 1

Arvoisa työntekijä,

Olen kolmannen vuoden tradenomiopiskelija Satakunnan ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyötä, joka käsittelee Makuuni Oy:n myyjien työtyytyväisyyttä ja motivaatiota.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millainen on myyjien työtyytyväisyyden ja motivaation tämänhetkinen tila sekä millä tavoin myyjien motivaatiota voitaisiin edelleen kehittää.

Tutkimuksen valmistuttua tulokset luovutetaan Makuuni Oy:n käyttöön. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä.

Päädyin tutkimaan kyseistä aihetta, koska olen itse työskennellyt Nokian Makuunissa kohta seitsemän vuotta ja tällä hetkellä toimin Nokian liikkeessä vastuumyyjänä.

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Jos olet myyjä tai vastuumyyjä käytän vastaamassa kyselyyn

Linkki kyselyyn: <https://elomake.samk.fi/lomakkeet/███/lomake.html>

HUOM! Mikäli linkki ei aukea selaimeen, kopioi linkki selaimen osoiteriville.

Joissakin selaimissa on tietoturvasyistä estetty internet-linkkien aukeaminen selaimen.

Ystävällisin terveisin

Liisa Metsoila

Tradenomiopiskelija

liisa.metsoila@tudent.samk.fi

Liite 2

Työtyytyväisyyskysely**Taustamuuttajat** (Ympyröi oikea vaihtoehto)

Sukupuoli	Nainen/mies
Työsuhteen kesto	alle vuosi/1-2 vuotta/2-4 vuotta/yli 5 vuotta
Työnkuvaus	myyjä/vastuumyyjä

VASTAA SEURAAVIIN VÄITTÄMIIN VALITSEMALLA VAIHTOEHTO 1–4

1= Täysin eri mieltä

2= Jokseenkin eri mieltä

3 = En tiedä

4= Jokseenkin samaa mieltä

5= Täysin samaa mieltä

Henkilöstön kehittäminen ja perehdyttäminen

Minut on perehdytetty hyvin työhöni	1 2 3 4 5
Työtehtäväni on määritelty selkeästi	1 2 3 4 5
Saan tarvittaessa apua ja koulutusta tehtävien hoitamiseen	1 2 3 4 5

Viihtyvyys työssä ja vaikuttamismahdollisuudet

Viihdyn hyvin työssäni	1 2 3 4 5
Työni on mielenkiintoista	1 2 3 4 5
Olen tyytyväinen työtehtäviini	1 2 3 4 5
Työni on monipuolista	1 2 3 4 5
Mielipidettäni arvostetaan työpaikallani	1 2 3 4 5
Otan mielelläni vastuuta työssäni	1 2 3 4 5
Saan käyttää osaamista ja luovuutta työssäni	1 2 3 4 5
Koen tekeväni sellaista työtä mistä pidän	1 2 3 4 5
Uskon työskenteleväni yrityksessä vielä ainakin vuoden	1 2 3 4 5

Työilmapiiri:

Työpaikallani on hyvä ryhmähenki	1 2 3 4 5
Työpaikallani on avoin ilmapiiri	1 2 3 4 5
Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa	1 2 3 4 5
Koen työilmapiirini motivoivaksi	1 2 3 4 5

Johtaminen:

Koen, että hyvinvointini on tärkeää esimiehelleni	1 2 3 4 5
Esimieheni osaa kuunnella alaisiaan	1 2 3 4 5
Kaikkia kohdellaan tasavertaisesti työpaikallani	1 2 3 4 5
Saan tarvittaessa apua esimiehelläni	1 2 3 4 5
Olen tyytyväinen esimieheni työpanokseen	1 2 3 4 5
Esimiehen asettamat selkeät tavoitteet motivoivat minua	1 2 3 4 5
Esimieheni valmentaa minua parempiin suorituksiin	1 2 3 4 5
Ymmärrän työlleni asetetut tavoitteet	1 2 3 4 5
Työpaikallani esimiestyötä voitaisiin kehittää	1 2 3 4 5

Jos olit sitä mieltä, että esimiestyötä voitaisiin kehittää, niin millä tavoin?

Tiedottaminen ja tiedonkulku

Työpaikallani on toimiva tiedonkulku	1 2 3 4 5
Palavereja järjestetään aina tarvittaessa	1 2 3 4 5
Saan tarvittavat työhöni liittyvät tiedot hyvissä ajoin	1 2 3 4 5
Löydän itse tarvitsemani tiedot helposti (esim. extranetistä)	1 2 3 4 5
Mielestäni työpaikallani viestintää voitaisiin parantaa	1 2 3 4 5

Jos olit sitä mieltä että viestintää voisi parantaa, niin millä tavoin:

Palkkaus ja henkilöstöedut

Ymmärrän miten yrityksen tulospalkkaus toimii	1 2 3 4 5
Koen tulospalkkion kannustavana	1 2 3 4 5
Tulospalkkaus vaikuttaa työsuoritukseeni	1 2 3 4 5
Työtehtäväni on oikeassa suhteessa palkkani kanssa	1 2 3 4 5
Olen tyytyväinen saamiini henkilökuntaetuihin	1 2 3 4 5

Motivoituminen työhön

Olen motivoitunut hoitamaan työtehtäväni hyvin	1 2 3 4 5
Tunnustuksen saaminen tekemästani työstä motivoi minua	1 2 3 4 5
On tärkeää saada palautetta, oli se sitten hyvää tai huonoa	1 2 3 4 5
Saan riittävästi palautetta työstäni	1 2 3 4 5
Epäonnistuminen työssä vähentää motivaatiotani	1 2 3 4 5
Palkkani kannustaa minua suoriutumaan paremmin	1 2 3 4 5
Muut etuudet palkan lisäksi motivoivat minua hyvään työhöni	1 2 3 4 5
Työni haasteellisuus motivoi minua parempiin suorituksiin	1 2 3 4 5
Yrityksen strategian ymmärtäminen lisää motivaatiotani	1 2 3 4 5

Kiitos vastauksistasi!

Liite 3

Taulukko 1.

sukupuoli	lkm	kum lkm	%	kmu %
nainen	93	93	95	95
mies	5	98	5	100

Taulukko 2.

työsuhteen kesto	lkm	kum lkm	%	kmu %
alle vuosi	34	34	35	35
1-2 vuotta	26	60	27	61
3-4 vuotta	19	79	19	81
yli 4 vuotta	19	98	19	100

Taulukko 3.

työnimike	lkm	kum lkm	%	kmu %
myyjä	77	77	79	79
vastuumyyjä	21	98	21	100

Taulukko 4.

Uskon työskenteleväni yrityksessä vielä ainakin vuoden	myyjä lkm	%
täysin eri mieltä	15	15,31
jokseenkin eri mieltä	13	13,27
jokseenkin samaa mieltä	36	36,73
samaa mieltä	18	18,37
en tiedä	16	16,33
yhteensä	98	100,00

Taulukko 5.

	myyjä	vastuu- myyjä	t-value	p
Koen, että hyvinvointini on tärkeää esimiehelleni	3,90	2,81	3,393	0,001004
Esimieheni osaa kuunnella alaisiaan	4,10	3,24	2,944	0,004061
Kaikkia kohdellaan tasavertaisesti työpaikallani	4,05	3,05	3,277	0,001459
Saan tarvittaessa apua esimieheltäni	4,43	3,86	2,194	0,030632
Olen tyytyväinen esimieheni työpanokseen	4,29	3,38	3,199	0,001866
Esimiehen asettamat selkeät tavoitteet motivoivat minua	3,73	2,57	3,910	0,000172
Esimieheni valmentaa minua parempiin suorituksiin	3,65	2,81	2,604	0,01068
Ymmärrän työlleni asetetut tavoitteet	4,27	3,67	2,732	0,007489
Työpaikallani esimiestyötä voitaisiin kehittää	3,10	3,71	-2,135	0,035295

Taulukko 6. ”Tulospalkkaus vaikuttaa työsuoritukseeni”

työsuhteen kesto	keskiarvo
alle 1 vuosi	2,42
1-2 vuotta	2,59
3-4 vuotta	2,06
yli 4 vuotta	2,64
kaikki ryhmät	2,42

Taulukko 6. ”Koen tulospalkkion kannustavana”

työsuhteen kesto	keskiarvo
alle 1 vuosi	2,46
1-2 vuotta	2,47
3-4 vuotta	2,06
yli 4 vuotta	2,00
kaikki ryhmät	2,29

Taulukko 7. ”Työtehtäväni on oikeassa suhteessa palkkani kanssa”

työsuhteen kesto	keskiarvo
alle 1 vuosi	2,19
1-2 vuotta	2,12
3-4 vuotta	1,63
yli 4 vuotta	1,36
kaikki ryhmät	1,89

Taulukko 8.

Olen motivoitunut hoitamaan työtehtäväni hyvin	
alle 1 vuosi	4,50
1-2 vuotta	4,08
3-4 vuotta	3,95
yli 4 vuotta	3,68

Taulukko 9.

Saan riittävästi palautetta työstäni	
alle 1 vuosi	3,53
1-2 vuotta	3,31
3-4 vuotta	3,00
yli 4 vuotta	2,84
All Grps	3,23

Taulukko 10.

	myyjä	vastuumyyjä	t-value	p
Olen motivoitunut hoitamaan työtehtäväni hyvin	4,29	3,52	3,289959	0,001402
Tunnustuksen saaminen motivoi minua	4,49	4,52	-0,17321	0,862855
On tärkeää saada palautetta, oli se sitten hyvää tai huonoa	4,61	4,67	-0,32678	0,744543
Saan riittävästi palautetta työstäni	3,44	2,48	3,22168	0,001741
Epäonnistuminen työssä vähentää motivaatiotani	2,69	2,86	-0,59604	0,552553
Palkkani motivoi minua parempiin suorituksiin	1,90	1,71	0,621753	0,535578
Muut etuudet motivoivat minua parempiin suorituksiin	2,87	2,38	1,512668	0,133649
Yrityksen strategian ymmärtäminen lisää motivaatiotani	3,08	3,10	-0,06362	0,949404
Työn haasteellisuus motivoi minua työskentelemään tehokkaammin	3,01	2,95	0,193159	0,847242

Taulukko 11.

	myyjä	vastuumyyjä	t-value	p
Ymmärrän miten yrityksen tulospalkkaus toimii	3,25	3,82	-1,24985	0,215459
Koen tulospalkkion kannustavana	2,25	2,41	-0,370385	0,712199
Tulospalkkaus vaikuttaa työsuoritukseeni	2,50	2,18	0,745313	0,458543
Työtehtäväni on oikeassa suhteessa palkkani kanssa	2,00	1,53	1,38929	0,169086
Olen tyytyväinen saamiini henkilökuntaetuihin	4,36	4,06	0,927446	0,356837

Taulukko 12.

Työpaikallani on hyvä ryhmähenki	lkm.	kum lkm.	kum-%	%
täysin eri mieltä	1	1	1,02	1,02
jokseenkin eri mieltä	6	7	7,14	6,12
jokseenkin samaa mieltä	49	56	57,14	50,00
samaa mieltä	40	96	97,96	40,82
en tiedä	2	98	100,00	2,04
Työpaikallani on avoin ilmapiiri	lkm.	kum lkm.	kum-%	%
täysin eri mieltä	1	1	1,02	1,02
jokseenkin eri mieltä	11	12	12,24	11,22
jokseenkin samaa mieltä	45	57	58,16	45,92
samaa mieltä	38	95	96,94	38,78
en tiedä	3	98	100,00	3,06
Tulen toimeen työkavereideni kanssa	lkm.	kum lkm.	kum-%	%
täysin eri mieltä				
jokseenkin eri mieltä	1	1	1,02	1,02
jokseenkin samaa mieltä	17	18	18,37	17,35
samaa mieltä	80	98	100,00	81,63
en tiedä				
Koen työilmapiirin motivoivaksi	lkm.	kum lkm.	kum-%	%
täysin eri mieltä	6	6	6,12	6,12
jokseenkin eri mieltä	18	24	24,49	18,37
jokseenkin samaa mieltä	33	57	58,16	33,67
samaa mieltä	29	86	87,76	29,59
en tiedä	12	98	100,00	12,24

Taulukko 13.

väittäjä	myyjä	vastuumyyjä	t-value	p
<i>Työni on mielenkiintoista</i>	3,56	3,48	0,29	0,769616
<i>Olen tyytyväinen työtehtäviini</i>	3,92	3,43	1,87	0,064953
<i>Työni on monipuolista</i>	3,52	3,67	-0,51	0,611162
<i>Mielipidettäni arvostetaan työpaikallani</i>	3,79	3,10	2,36	0,020445
<i>Otan mielelläni vastuuta työssäni</i>	4,26	4,29	-0,10	0,919117
<i>Saan käyttää osaamistani ja luovuuttani työssäni</i>	3,58	4,24	-2,33	0,021817
<i>Koen tekeväni työtä josta pidän</i>	3,71	3,86	-0,49	0,624799

Taulukko 14.

Viihdyn hyvin työssäni	lkm	kum lkm	%
täysin eri mieltä	1	1	1,02
jokseenkin eri mieltä	12	13	12,24
jokseenkin samaa mieltä	50	63	51,02
samaa mieltä	34	97	34,69
en tiedä	1	98	1,02

Taulukko 15.

väittäjä	myyjä	vastuumyyjä	t-value	p
<i>Minut on perehdytetty hyvin työhöni</i>	4,16	3,33	3,32728	0,001244
<i>Työtehtäväni on määritelty selkeästi</i>	4,34	3,52	3,524527	0,000652
<i>Saan tarvittaessa apua ja koulutusta tehtävien hoitamiseen</i>	4,43	3,71	2,746426	0,007195

Taulukko 14. ”Saun tarvittavat työhöni liittyvät tiedot ajoissa”

työsuhteen kesto	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	samaa mieltä	en tiedä	yhteensä
alle vuoden	0	6	15	11	2	34
1-2 vuotta	3	6	6	10	1	26
3-4 vuotta	0	5	4	9	1	19
yli 4 vuotta	1	3	5	10	0	19
yhteensä	4	20	30	40	4	98

Taulukko 15.

työsuhteen kesto	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	samaa mieltä	en tiedä	yhteensä
alle vuoden	1	4	13	7	9	34
1-2 vuotta	4	5	7	8	2	26
3-4 vuotta	1	1	6	10	1	19
yli 4 vuotta	1	4	6	6	2	19
yhteensä	7	14	32	31	14	98

Taulukko 16. ”Työpaikallani on toimiva tiedonkulku”

työsuhteen kesto	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	samaa mieltä	en tiedä	yhteensä
alle vuoden	0	7	12	14	1	34
1-2 vuotta	2	6	11	5	2	26
3-4 vuotta	2	4	9	4	0	19
yli 4 vuotta	1	6	9	3	0	19
yhteensä	5	23	41	26	3	98